

Cómo administrar un museo

Manual práctico



Cómo administrar un museo: Manual práctico





Cómo administrar un museo: Manual práctico

PUBLICACIÓN:
UNESCO
7, place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP
Francia

Realización y coordinación editorial: Patrick J. Boylan
Coordinación por parte de la Secretaría del ICOM: Jennifer Thévenot
Maqueta y cubierta: Edward Moody Design
Impresión y encuadernación: UNESCO

El ICOM agradece a los autores y otros derechohabientes su apoyo y cooperación.

La presente obra ha sido también publicada en inglés:
ISBN 92-9012-157-2
y árabe: ISBN 92-9012-658-2

Traducido por Aurelio Román Fernández Navarro y Roberta Mayla Reyes Pedroso

Ref.: CLT/CH/ MUS-06/15

Índice

Prefacio

Alissandra Cummins, presidenta del ICOM

La publicación del presente Manual práctico responde a la solicitud del Comité Intergubernamental de la UNESCO para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural de Irak, el cual sintió la necesidad de exponer a los instructores y pasantes de museografía las nociones esenciales relacionadas con la gestión de museos y de ofrecer una herramienta de trabajo al personal de los museos iraquíes así como una obra de referencia para un estudio más profundo de aspectos particulares. Esta guía práctica resultará asimismo útil para los profanos al hacerles entender los problemas inherentes a la administración de un museo.

La UNESCO es consciente de la utilidad del presente texto para la comunidad museística internacional. Sin embargo, decidió extender su alcance al ponerlo a disposición de todos los museos del mundo árabe y al publicar versiones en inglés y francés.

A través de esta publicación, el Consejo Internacional de Museos responde a las necesidades de aquellos que solicitan formación profesional y consejos prácticos. A lo largo de sus sesenta años de existencia, el ICOM se ha esforzado siempre por promover todas las normas y deberes que rigen la profesión museística y la noción de reciprocidad. Concede una gran importancia a la materialización de uno de sus principales objetivos, "compartir conocimientos profesionales y prácticas museísticas a nivel internacional gracias a la ayuda mutua", al mismo tiempo que preconiza nuevas formas de colaboración. Luego de establecer una deontología profesional, la misión prioritaria del ICOM consiste en promover la formación y el progreso de los conocimientos. Los autores de los doce capítulos siguientes sacaron lecciones de las múltiples experiencias en la materia, que ilustran con precisión a través de la diversidad de las culturas y sociedades en las que vivimos.

Deseo expresar mi más profunda gratitud al Fondo Fiduciario del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo que permitió que el presente proyecto llegara a buen término. Agradezco además la valiosa contribución de los autores que trabajaron bajo la destacada dirección de Patrick J. Boylan así como del personal del sector de programas del ICOM que desempeñó un papel fundamental en la preparación y coordinación del presente Manual. Creo que todos juntos crearon una excelente herramienta de formación que solo puede favorecer el auge de la profesión museística en el mundo por muchos años más.

Introducción
Patrick J. Boylan

El presente *Manual práctico* tiene como objetivo presentar los aspectos esenciales de la gestión de museos abiertos hacia el mundo contemporáneo y preocupados por responder a las necesidades y expectativas de los visitantes y de toda la comunidad.

Los museos deben ser fieles a los valores fundamentales que tradicionalmente han sido suyos y llevar adelante las actividades de conservación y enriquecimiento de las colecciones que aportan un testimonio material de la cultura y del entorno del territorio que han escogido, ya sea un sitio histórico o arqueológico, una ciudad, una región o todo un país. En la actualidad, los museos deben además esforzarse por buscar la excelencia en la prestación de servicios a sus diferentes públicos: escolares, estudiantes, visitantes de los alrededores, turistas internacionales o nacionales, investigadores y especialistas.

El *Manual* responde a diversos objetivos. Esperamos que los consejos prodigados y las informaciones sobre las "mejores prácticas" resulten útiles:

1. para los profesionales que cuentan con una experiencia mínima en la esfera de la museología;
2. para los técnicos y especialistas en uno de los numerosos campos de la museología al explicarles cuáles son las responsabilidades y actividades de sus colegas de otros departamentos y otras disciplinas;
3. como referencia en debates indispensables entre el personal y la dirección general ya se trate de operaciones en curso como de políticas y orientaciones futuras de su institución.

Recalcamos que la presente obra no debe ser vista como una exposición teórica o como una simple guía de referencia a pesar del interés que pueden despertar los temas esenciales y los múltiples ejemplos de "buenas prácticas" que los autores esperan resulten útiles, tanto a nivel de la formación profesional y del desarrollo de la carrera como de la información y los consejos técnicos. Nuestro mayor deseo es que el presente manual ayude al personal de los museos a emprender un proceso de reforma interna y a actualizar las políticas y prácticas en el seno de su institución.

A lo largo de las páginas, el lector encontrará ejercicios prácticos y puntos importantes a retener. Algunos de estos ejercicios pueden ser ejecutados individualmente, pero en su conjunto están destinados a nutrir los debates entre varios miembros del personal. Lo ideal sería crear grupos de trabajo o de reflexión que representen a diferentes disciplinas, puestos de trabajo y niveles de responsabilidad en el seno de la institución de forma tal que puedan recogerse diferentes puntos de vista sobre cada tema abordado. Esperamos que estos ejercicios sean también de interés en el marco de los cursos de formación en la esfera de la museología y de desarrollo profesional.

Uno de los temas recurrentes es la necesidad que tiene el personal de cooperar y trabajar de consuno y en equipo para lograr una mejor comprensión de las tareas y responsabilidades inherentes a todos aquellos que trabajan en el museo. Vemos en ello una necesidad práctica en un mundo que preconiza cada vez más la descentralización del poder y de las responsabilidades administrativas

dentro de las organizaciones hasta el mínimo nivel de la jerarquía o de la estructura organizativa.

Los doce coautores del presente *Manual*, provenientes de diferentes regiones del planeta, son todos expertos reconocidos en su disciplina y acumulan decenios de experiencia en la esfera de competencia objeto del capítulo por ellos redactado, así como una sólida experiencia de trabajo de asesoría y pedagogía en un número importante de museos y otras instancias ligadas al patrimonio en todo el mundo.

Cada capítulo ofrece consejos prácticos y sugiere temas para el debate. El lector encontrará asimismo informaciones adicionales, como son normas y datos técnicos fundamentales, así como sugerencias de ejercicios de aplicación y temas de debate destinados a profesionales, grupos de estudio, participantes en un programa o ejercicio de formación o de desarrollo o para todo el personal.

El capítulo dedicado al papel de los museos y la deontología de la profesión museística presenta la tradición, los valores y las normas comunes a la conducta institucional y profesional, que deben constituir la base de todas las actividades de los museos e instituciones anexas así como de todos los nuevos proyectos museográficos.

Los capítulos siguientes sobre el desarrollo, la gestión, la documentación y la preservación de las colecciones, ofrecen un panorama de la principal actividad de los museos, cuya envergadura y complejidad no han dejado de aumentar en los últimos años.

La comunicación constituye también una función primordial del museo. Por ello examinaremos en detalle el papel de la presentación y de las exposiciones, la emergencia del carácter profesional de los servicios a los visitantes, los programas didácticos y pedagógicos formales y no formales.

Tradicionalmente existía la tendencia de considerar la administración como algo de poca importancia de la actividad de los museos, mucho más por cuanto la mayoría de las funciones administrativas relacionadas con la gestión y el mantenimiento de los edificios y los recursos humanos y financieros atañían con frecuencia a las autoridades municipales o nacionales.

Sin embargo, la descentralización acelerada de estos servicios hacia los museos condujo a una transferencia de responsabilidades que solo ha fortalecido la importancia de la administración y de la gestión del personal no solo para los directores de museos sino sobre todo para los demás responsables. La comercialización también ha comenzado a ocupar un lugar preponderante en los museos contemporáneos. Ante la contracción de la asistencia pública, todos los museos, o casi todos, se han visto en la necesidad de encontrar medios de financiación y actividades que generen ingresos para poder cubrir sus gastos de explotación.

Por otra parte, ante el recrudecimiento de los actos delictivos con el fin de destruir los bienes culturales de la humanidad, de las colecciones museográficas en emplazamientos del patrimonio mundial, el problema de la seguridad en los museos pasó a ocupar el primer lugar en nuestras preocupaciones, de la misma forma que la lucha internacional contra el tráfico ilícito de antigüedades, obras de arte, ejemplares de la historia natural y otros objetos culturales robados y adquiridos y transferidos de manera ilegal. El *Manual* aborda por consiguiente para concluir estos dos temas esenciales.

Esperamos que la lectura de *Cómo administrar un museo: Manual práctico* constituya una fuente de estimulante inspiración para ayudarnos a comprender mejor el papel y las potencialidades de la institución, gracias a la contribución real y virtual de cada lector al mantenimiento y perfeccionamiento de sus servicios.

Agradecimientos

Jennifer Thévenot, responsable de las actividades de programa, ICOM

La urgencia de la situación en Irak llevó al Comité Internacional de Coordinación de la UNESCO para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Iraquí a solicitar la elaboración de una guía práctica que permitiera a los museos iraquíes responder a los desafíos que representa la preservación de su patrimonio cultural. Se le pidió entonces a la red de expertos del ICOM, reconocida a nivel mundial, que elaborara la presente publicación. Esta actividad forma parte de las acciones llevadas a cabo por la UNESCO a favor del patrimonio cultural iraquí, financiadas por el Fondo Fiduciario del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG TF).

Quisiera expresar todo mi agradecimiento al señor Mounir Bouchenaki, Subdirector General de la UNESCO para la Cultura, por haber confiado esta importante tarea al ICOM, así como a los miembros de su equipo: Anna Paolini, jefa de la oficina operativa árabe, y Chiara Dezzi-Bardeschi, responsable del Programa Irak, por su apoyo y consejos permanentes.

Doy las gracias en particular al Dr. Donny George, director general de los museos y del patrimonio iraquíes, por sus cálidas palabras de aliento y por sus sugerencias con relación al contenido de la presente publicación.

Debo asimismo expresar mi gratitud al equipo de la Oficina de la UNESCO en Bagdad, el cual contribuyó a la realización del presente proyecto gracias a su disponibilidad a pesar de la distancia, y a sus palabras de aliento, en particular a Philippe Delanghe, Nayab Al-Dabbagh y Dina Dabbagh.

No podría pasar por alto a los autores, quienes, reafirmando su confianza en la red internacional del ICOM y en su elevada profesionalidad, estuvieron a la altura del desafío al redactar sus capítulos en tiempo record e interesarse apasionadamente por esta publicación: Patrick Boylan, Geoffrey Lewis, Nicola Ladkin, Andrew Roberts, Stefan Michalski, Yani Herreman, Vicky Woollard, Cornelia Brüninghaus-Knubel, Gary Edson, Paal Mork, Pavel Jirasek y Lyndel Prott.

Deseo expresar todo mi agradecimiento a Patrick Boylan por su diligencia en la coordinación y redacción del presente *Manual*, primordial para dar coherencia a la obra y garantizar su carácter profesional, así como a Edward Moody cuya experiencia en todo lo relacionado con la concepción gráfica, por no mencionar su paciencia, aportan gran valor al producto terminado.

Y para concluir, extiendo mi gratitud a Anne Sauvêtre e Isabelle Verger, traductoras experimentadas, quienes dieron muestras de todo su talento en el cumplimiento de la tarea confiada y de atención y abnegación sin límites, así como a Elisabeth Jani, documentalista del ICOM, quien verificó pacientemente todas las referencias citadas en la presente obra.

Felicitaciones a todos por permitirnos publicar *Cómo administrar un museo: Manual práctico*, que será sin dudas una referencia extremadamente útil para todos nuestros colegas internacionales. Por medio del presente *Manual*, el ICOM, en colaboración con la UNESCO, espera realizar una significativa contribución a la mejoría de la calidad de la profesión museística y de los museos del mundo entero.

El papel de los museos y el Código Profesional de Deontología

Geoffrey Lewis
Presidente, Comité del ICOM para la Deontología

El papel de los museos

Los museos se ocupan de los bienes culturales de la humanidad y los interpretan para el público. Estos bienes no tienen nada de ordinario. La legislación internacional les confiere un estatuto particular y las leyes internacionales garantizan su protección. Forman parte del patrimonio mundial, natural y cultural, mueble o inmueble. Testimonios esenciales con frecuencia de múltiples disciplinas, como la arqueología o las ciencias naturales, estos bienes representan por consiguiente una importante contribución al saber. Constituyen además elementos significativos para definir la identidad cultural, tanto a escala nacional como internacional.

Historia de la actividad de acopio

Al evocar asociaciones particulares o colectivas, las colecciones de piezas reunidas remontan a la noche de los tiempos, como lo prueban los artículos funerarios encontrados en sepulturas del paleolítico. Sin embargo, el concepto de museo aparece a inicios del II milenio a.C., en Larsa, Mesopotamia, donde las escuelas reproducen las copias de antiguas inscripciones con fines pedagógicos. Los testimonios arqueológicos del siglo VI a.C. conservados en Ur sugieren no solo que los reyes Nabucodonosor y Nabonides acopiaban antigüedades, sino que también existía en ese entonces una colección de antigüedades en una sala cercana a la escuela del templo, con una placa que describía inscripciones de ladrillos encontrados in situ, probablemente emblemática de una 'marca de museo'.

A pesar del origen clásico de la palabra 'museo', los imperios griego y romano no nos ofrecen el ejemplo de los museos que conocemos en la actualidad. Las ofrendas votivas que encerraban los templos, en ocasiones empotradas, eran accesibles al público a menudo a cambio de un óbolo. Las obras de arte, las curiosidades de la naturaleza y otras piezas exóticas traídas del fondo del imperio tenían esencialmente un carácter religioso. La veneración de los países orientales por el pasado y sus personajes favoreció el acopio de objetos así como la acumulación de reliquias en las tumbas de los primeros mártires del Islam, como es el caso de las de Meshed, al noroeste de Irán, dedicadas al imán Reza y expuestas hoy en un museo cerca de su tumba. La noción de al-waqf, que implica la cesión de objetos en beneficio del público y con fines religiosos, también favoreció la formación de colecciones.

En la Europa medieval, las colecciones constituían una prerrogativa de las casas principescas y de la iglesia. Revestían importancia económica y servían para financiar las guerras y cubrir los gastos públicos. Para la cristiandad, otras colecciones adoptaron la forma de reliquias. El nuevo interés por el patrimonio antiguo y el ascenso de nuevas familias de mercaderes y banqueros favorecieron la creación de impresionantes colecciones de antigüedades en Europa. La más notable, iniciada y enriquecida por los Médicis en Florencia, fue legada al Estado en 1743 para que fuera accesible 'al pueblo de Toscana y a todas las naciones'. Las familias reales y los nobles de los restantes países europeos también poseían colecciones.

En el siglo XVII, la *intelligentsia*, que manifestaba un interés creciente por la historia humana y natural, creó colecciones especializadas. En esa época nacen las primeras asociaciones científicas. Muchas de ellas crearon sus propias colecciones, siendo las más célebres la Accademia del Cimento (1657) en Florencia, la Royal Society (1660) en Londres y la Academia de Ciencias (1666) en París. Las clasificaciones sistemáticas del mundo vivo y artificial establecidas para ayudar a los coleccionistas en su tarea reflejan el espíritu de sistema, el racionalismo y el enfoque enciclopédico de los conocimientos en Europa.

Los primeros museos públicos

Museos enciclopédicos

Los primeros museos públicos aparecen en el marco del enciclopedismo del Siglo de las Luces europeo. En 1683, la universidad de Oxford creó el Ashmolean Museum, considerado el primer museo universitario del mundo abierto de manera regular al público. Una parte importante de sus fondos estaba formada por las colecciones eclécticas y universales de la familia Tradescant, la que las había mostrado en un inicio en su residencia londinense. A semejanza de los dos museos más célebres de este primer período, el British Museum, inaugurado en Londres en 1759, y el Louvre en París, en 1793, el Ashmolean se caracterizaba por su carácter enciclopédico. En los dos primeros casos se trataba de iniciativas gubernamentales resultado, en el primero, de la adquisición de tres colecciones privadas, y, en el segundo, de la "democratización" de las colecciones reales.

Museos de sociedades

Las sociedades científicas fueron también fuente de los primeros museos públicos, sobre todo en Asia. La colección de la Sociedad de Batavia para las Artes y las Ciencias fue expuesta en Yakarta en 1778 antes de convertirse en el Museo Central de la Cultura Indonesia. De la misma forma, el fondo original del Indian Museum de Calcuta proviene de las colecciones de la Asiatic Society of Bengal, creada en 1784. La preocupación de ambas instituciones, con vocación por las artes y las ciencias, era enriquecer los conocimientos sobre su país. En los Estados Unidos, la Charleston Library Society de Carolina del Sur anunció en 1773 su voluntad de montar una colección de "producciones de la naturaleza, tanto animales, vegetales como minerales" para ilustrar los aspectos comerciales y prácticos de la agricultura y de la medicina de la provincia.



Creado en virtud de una ley del Parlamento británico, el British Museum resulta adecuado "no solo para el examen y el deleite de eruditos y curiosos, sino también para el uso y el interés del público". Abre sus puertas en 1759 en Montagu House, Bloomsbury (arriba), residencia adquirida para este propósito. El público siempre tuvo libre acceso al museo, incluso cuando en un primer tiempo era preciso adquirir una entrada. En 1784, un visitante francés señala que el Museo ha sido concebido con el interés manifiesto "de instruir y deleitar al público".

El British Museum atesora antigüedades, ejemplares de historia natural, manuscritos y elementos artísticos, etnográficos y numismáticos. Al observar "una correspondencia entre las artes y las ciencias", la ley refleja el enciclopedismo de la época. Pero las colecciones de historia natural fueron reagrupadas en 1881 para crear el Museo de historia natural.



James Macie Smithson deseaba fundar una institución “para el progreso y la difusión del conocimiento entre los hombres”. Tales fueron los inicios de la estructura científica y educativa conocida a nivel mundial con el nombre de Smithsonian Institution en Washington DC. El edificio debía contar, en virtud de la ley, con una galería de arte, una biblioteca, un laboratorio, salas de conferencia y de exposición; “todos los objetos de arte y estudio… la historia natural, las plantas, los ejemplares geológicos y mineralógicos” pertenecientes a los Estados Unidos debían ser expuestos allí. El primer cuerpo del edificio (arriba) de la Smithsonian fue terminado en 1855 y el National Museum tres años más tarde. Las colecciones sobrepasaron con rapidez la capacidad del lugar. En nuestros días, los museos especializados de la Smithsonian Institution bordean el National Mall en Washington DC.



Uno de los primeros museos de América del Sur fue fundado en Buenos Aires en 1812. Abierto al público en 1823 como museo nacional, durante largos años radicó en la universidad. Rebautizado “Museo argentino de ciencias naturales”, fue trasladado a su emplazamiento actual (arriba) en 1937. Sus colecciones de historia natural y humana están especialmente bien documentadas en paleontología, antropología y entomología.

Museos nacionales

El papel del museo, despertar la conciencia y la identidad nacionales, se desarrolló en primer lugar en Europa, al igual que el reconocimiento de esta institución considerada apta para garantizar la adecuada conservación del patrimonio nacional. Este papel, perpetuado en la actualidad tal y como lo ponen de manifiesto los museos nacionales de Estados recientemente instaurados o reconstituidos, alcanza su expresión en el siglo XIX con el Museo Nacional de Budapest, inaugurado en 1802 gracias a contribuciones voluntarias, antes de convertirse en el emblema de la lucha por la independencia de Hungría. De la misma manera, el despertar del nacionalismo en Praga favorece la creación del Museo Nacional en 1818, y más adelante la apertura de un nuevo edificio en 1891, transformado en símbolo del nacionalismo checo. Ambos museos encerraban obras de arte y colecciones científicas cuya envergadura llevó a su transferencia a otros locales. Ello condujo a Hungría a crear museos especializados de artes aplicadas, bellas artes, cultura nacional y ciencias naturales.

Museos especializados

El concepto de museo enciclopédico de la cultura nacional o universal disminuyó en el siglo XIX para favorecer una progresiva especialización de los museos nacionales. Este fenómeno se acentuó debido a que el museo constituía además un vector de promoción del diseño industrial y de las realizaciones técnicas. Las exposiciones internacionales



El gobierno egipcio creó en 1835 un Servicio de Antigüedades para proteger sus sitios arqueológicos y almacenar objetos. En 1858 se fundó un museo, pero la colección solo fue expuesta de manera permanente luego de la apertura del Museo egipcio del Cairo en 1902 (arriba). Poco después, una parte de las colecciones fue trasladada a dos nuevas instituciones bien conocidas: el Museo islámico (1903) y el Museo copto (1908).



El Instituto de Jamaica fue fundado en 1879 con el fin de estimular la literatura, las ciencias y las artes en Jamaica. En 1891 se abrió un museo de ciencias y al año siguiente una galería de retratos. El Instituto administra varios museos de historia y etnografía en diferentes partes de la isla.

El Museo de Ciencias –División de Historia Natural en la actualidad– se ubica en la sede del Instituto en Kingston (arriba).

de productos manufacturados favorecieron el auge de diversos museos, como el Victoria and Albert Museum y el Science Museum en Londres, el Technisches Museum en Viena o el Palacio del Descubrimiento en París.

Museos generales y territoriales

El enciclopedismo que emana en la actualidad de los museos generales continúa siendo una característica de múltiples museos regionales y locales que se enriquecieron, en especial a partir de 1850, gracias a las colecciones de mecenas y asociaciones privadas. En Gran Bretaña, los museos municipales, vistos como medio de instrucción y esparcimiento de las poblaciones urbanas cada vez más numerosas, han evolucionado en el marco de las reformas con el propósito de superar los problemas sociales provocados por la industrialización. Las colecciones de los museos situados en un puerto o una ciudad de negocios internacional reflejaban con frecuencia sus actividades. Estos museos territoriales y regionales se proponían de tal forma promover el civismo.

Museos al aire libre

Un nuevo tipo de museo hace irrupción en Suecia en 1872 para preservar las tradiciones populares de la nación con la



A raíz de acceder a la independencia, el gobierno nigeriano creó una Comisión Nacional de Museos y Monumentos encargada de abrir museos nacionales en las principales ciudades, lo que forma parte de una política cuyo propósito es promover el desarrollo de la identidad cultural y de la unidad nacional. Algunos de estos museos instalaron talleres de demostración de oficios tradicionales.

El Museo de Jos, uno de los primeros museos nacionales, creó un museo de arquitectura tradicional (arriba).

creación del Nordiska Museet en Estocolmo. Sus colecciones se han extendido al hábitat tradicional, cuyos ejemplares fueron expuestos más tarde en el primer museo al aire libre de Skansen. En Nigeria, donde una gran parte de la arquitectura tradicional es demasiado frágil como para ser trasladada, existe una variación sobre el mismo tema. En este caso fueron traídos albañiles al museo de Arquitectura Tradicional de Jos para construir allí edificios representativos de las regiones nigerianas.

Museos del trabajo

Algunos museos han recreado talleres de demostración de oficios tradicionales que explotan en ocasiones para su beneficio con fines lucrativos. Además, fábricas y sitios industriales han sido conservados in situ y luego restaurados a su estado original. Estos museos conceden mayor importancia a la conservación y el mantenimiento de procesos ancestrales que al equipamiento necesario para su realización, al mismo tiempo que garantizan la continuación de las habilidades a ellos asociadas.

Es en este nivel donde se hacen evidentes de manera particular los aspectos intangibles del patrimonio y la necesidad de preservarlos. Los conocimientos y competencias requeridos para fabricar un objeto son más fáciles de transmitir a través del sonido y la imagen y de preservar a través del multimedia. Estos enfoques pueden tener múltiples aplicaciones según el caso.

Museos de sitios

Diferentes criterios son considerados allí donde los propios sitios están preservados, como es el caso de sitios arqueológicos y áreas de hábitat natural. Hay que velar en especial por mantener estos lugares en el mejor estado posible a nivel ambiental, sin descuidar los factores climáticos y el posible impacto de los visitantes. También resulta conveniente cuidar la calidad del material interpretativo cuya integración al sitio deberá ser tanto discreta como eficaz.

Museos virtuales

La irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación ofrece a los museos una nueva apertura en la esfera de la interpretación, lo que puede traducirse de maneras diversas. En este sentido, los museos deben desempeñar un papel significativo en la recopilación de imágenes digitales, en particular de diferentes fuentes, para presentar y explicar el patrimonio cultural y natural al mismo tiempo que se tiene la posibilidad de entrar en comunicación con un público mucho más amplio.

Normas mínimas y deontología

Un museo es una institución al servicio de la sociedad. Exige los más elevados criterios de práctica profesional. En su Código de Deontología, el Consejo Internacional de Museos (ICOM) establece normas mínimas utilizadas aquí para señalar el grado de eficiencia que el público y los colegas tienen derecho a esperar de todas las personas

encargadas de garantizar y ejecutar los servicios del museo. Estas normas pueden evolucionar para responder a determinadas exigencias locales y otras peticiones del personal del museo.

Administrar el museo

Para ser eficiente, un museo necesita contar con la confianza del público que recibe. Todos los responsables del tratamiento y de la interpretación de los múltiples aspectos del patrimonio cultural mundial, material o inmaterial, tanto a nivel nacional como local, tienen el deber de fortalecer esta confianza. A ello pueden contribuir en gran medida al sensibilizar al público respecto del papel, la misión y la manera de administrar su museo.

Marco institucional

La protección y la promoción del patrimonio público exigen una buena organización de los museos así como un servicio a la medida de sus responsabilidades. Toda institución debe publicar su constitución escrita, sus estatutos u otros documentos oficiales de conformidad con las leyes nacionales. Debe señalar con claridad sus objetivos, su estatuto jurídico, su misión y su carácter permanente de organismo con fines no lucrativos.

La orientación estratégica y la supervisión del museo competen en general al órgano rector, el que debe preparar y divulgar una declaración sobre las metas, los objetivos y la política del museo. También resulta conveniente definir el papel y la composición de dicho órgano.

Locales

La actividad del museo requiere la existencia de locales habilitados en un marco adecuado para cumplir las funciones primordiales definidas en la misión del órgano rector. Las colecciones deben ser presentadas con regularidad al público en horarios razonables y respetando las normas de salud, seguridad y accesibilidad de los visitantes y del personal. Se brindará atención especial a las personas con necesidades específicas.

Seguridad

La naturaleza de las colecciones exige que el órgano rector las proteja de robos y del deterioro de las presentaciones, las exposiciones, los espacios de trabajo o de almacén así como durante su traslado. Éste deberá asimismo adoptar medidas de seguridad para proteger al público, al personal, a las colecciones y a otros recursos de los daños naturales y humanos.

El régimen de seguros o indemnizaciones varía. Sin embargo, el órgano rector debe cerciorarse de que la cobertura de riesgos propuesta es adecuada e incluye los objetos en tránsito, las piezas prestadas y otros objetos que están bajo la responsabilidad del museo.

Finanzas

El órgano rector tiene la responsabilidad de destinar los fondos suficientes para llevar a cabo y desarrollar el trabajo del museo. Estos fondos pueden provenir de fuentes públicas o privadas o de actividades propias del museo. Sería necesario contar con una política por escrito de prácticas aceptables ya que todas las fuentes de financiación y todos los fondos deben ser considerados de manera profesional.

Cualquiera que sea su fuente de financiación, el museo debe poder garantizar el contenido y la integridad de sus programas, exposiciones y actividades. Aquellas actividades que generan ingresos deben respetar las normas de la institución así como a su público.

Personal

El personal del museo constituye un importante recurso. El órgano rector debe asegurarse de que se adopten todas las medidas al respecto de conformidad con la política de la institución y los procedimientos jurídicos adecuados en vigor a nivel local.

Ética – Estudio de caso número 1
Desde hace años, usted desea organizar una exposición de envergadura en su esfera de competencia pero, por falta de medios, nunca ha podido hacerlo. Los medios de comunicación han hecho saber que necesitaban un patrocinador. Para su gran sorpresa, una sociedad les escribe y les propone financiar completamente la exposición a condición de que su nombre aparezca en toda la publicidad. Usted anuncia la buena noticia a un colega quien le dice que la población local lleva a cabo una campaña contra dicha sociedad ya que se propone crear un sitio de interés científico que es al mismo tiempo lugar sagrado para los primeros pueblos que habitaron la región. ¿Qué haría usted?

El director o la persona que dirige el museo ocupa un puesto clave y debe ser directamente responsable ante el órgano rector, el cual, al nombrarlo, debe contar con el derecho de supervisar los conocimientos y cualidades requeridos para ocupar eficazmente dicho puesto. Ello exige capacidades intelectuales y conocimientos profesionales basados en una conducta deontológica de alto nivel.

El funcionamiento del museo exige competencias diversas y personal calificado para asumir todas las responsabilidades. Los profesionales de los museos deben también poder tener acceso a una formación permanente y a sesiones de reciclaje con vistas a su perfeccionamiento.

Algunos museos estimulan la labor benévola de los voluntarios. El órgano rector debe entonces establecer por escrito una política en este sentido con el fin de instaurar buenas relaciones entre los voluntarios y el personal. Los voluntarios deben conocer a la perfección el *Código de Deontología del ICOM*, otros códigos y leyes vigentes.

El órgano rector no debe nunca exigir al personal o a los voluntarios que actúen de una forma que pueda contravenir los términos de una ley o de un código nacional de deontología.

Constituir y mantener las colecciones
Política de adquisición

Todo museo tiene el deber de adquirir, conservar y promover sus colecciones, las que constituyen un importante patrimonio público. Para los empleados de museo, esta es una misión de servicio público. La instancia museística debe por consiguiente adoptar y publicar una definición escrita de la política de adquisición, protección y empleo de las colecciones.

Ética - Estudio de caso número 2
Usted trata de montar una colección representativa de su campo de estudio. Aún quedan algunas lagunas por llenar. Usted posee asimismo varios ejemplares del mismo tipo que fueron donados al museo, aunque su asociación con las personas, lugares y otros elementos sea diferente. Un coleccionista local posee dos objetos que le permitirían completar su colección. Esta persona le propone canjearlos por aquellos que usted posee del mismo tipo. ¿Qué haría usted?

La política debe además definir con precisión el caso de los objetos que no serán catalogados, conservados ni expuestos. Por ejemplo, algunos tipos de colecciones de trabajo anteponen el mantenimiento del proceso cultural, científico o técnico al propio objeto o reúnen objetos o ejemplares para manipularlos de manera regular y con fines pedagógicos.

La adquisición de objetos o ejemplares que no se ajustan a la política del museo solo deberá tener lugar con carácter excepcional. En caso de problemas, el órgano rector deberá tomar en consideración la opinión de los profesionales y de todas las partes interesadas.

Debe tomarse en consideración el valor del objeto o del ejemplar, así como el respeto por el patrimonio cultural o natural y los intereses específicos de los demás museos que los coleccionan. Sin embargo, incluso en estas condiciones, los objetos sin título válido no podrán ser adquiridos.

Propiedad

Un museo no debe adquirir ningún objeto o ejemplar por compra, donación, legado o intercambio sin haber verificado antes la validez del título de propiedad. La prueba de propiedad lícita no garantiza siempre la validez del objeto. Se debe hacer todo lo necesario antes de la adquisición para asegurarse de que dicho objeto o ejemplar no ha sido adquirido de manera ilegal o exportado de su país de origen o de un país en tránsito en el que ha podido ser poseído legalmente (incluido el país en que se encuentra el museo). Se impone entonces llevar a cabo las diligencias pertinentes para reconstituir la historia del objeto a partir de su descubrimiento o fabricación.

***Informaciones* anexas**

El contexto y las asociaciones también revisten importancia ya que a menudo permiten conocer mejor el objeto o el ejemplar en cuestión. Por ello –además de los motivos jurídicos– un museo no debe adquirir objetos cuya recuperación haya sido prohibida o haya provocado la destrucción o el deterioro intencional o no científico de monumentos, sitios arqueológicos o geológicos, especies y hábitats naturales o que no se ha comunicado el descubrimiento a los propietarios u ocupantes del terreno o a las autoridades jurídicas o gubernamentales competentes. Además, un museo no debe adquirir ningún ejemplar biológico o geológico que haya sido recogido, vendido o transferido de una manera contraria a las leyes locales, nacionales, regionales o internacionales o a los tratados relativos a la protección de las especies o de la naturaleza del país.

Puede suceder que un museo actúe como depositario autorizado de ejemplares y objetos de origen desconocido, acopiados de forma ilícita o recuperados en el territorio sobre el cual tiene una responsabilidad legal. Solo debe hacerlo cuando se trate de autoridades gubernamentales interesadas.

Objetos sensibles

La adquisición de objetos o ejemplares considerados particularmente “sensibles” a nivel cultural o biológico debe realizarse con extremo cuidado. Solo debe ser considerada en el caso de que las colecciones de restos humanos y los objetos con carácter sagrado puedan ser conservados con seguridad y tratados con respeto según las normas de la profesión y de conformidad con los intereses y creencias de los miembros de la comunidad y de los grupos étnicos y religiosos de donde son originarios estos objetos.

Hay que tener en cuenta además el medio natural y social de donde provienen los ejemplares botánicos y zoológicos vivos así como la legislación local, nacional, regional o los tratados internacionales relativos a la protección de las especies o a la conservación de la naturaleza.

Cesión de objetos y ejemplares provenientes de colecciones de museo

El carácter permanente de las colecciones de museo, cuya constitución depende de mecenas privados, convierte el hecho de desprenderse de un objeto en un problema crítico. Por ello, muchos museos no cuentan con el derecho jurídico de cesión.

Cuando un museo tiene el poder jurídico para desprenderse de un objeto o de ejemplares provenientes de sus colecciones solo debe hacerlo si conoce perfectamente el valor de estos elementos, su carácter (renovable o no), su estatuto jurídico y la pérdida de confianza del público que podría provocar. La decisión de renunciar a una obra es

competencia del órgano rector de concierto con el director del museo y el conservador de la colección en cuestión.

En el caso de las colecciones que se adquieren con carácter de cesión, las modalidades y los procedimientos legales u otros deben ser plenamente respetados. Cuando la adquisición inicial está sujeta a restricciones obligatorias o de otro tipo, estas deben ser respetadas a menos que se demuestre con toda claridad que es imposible respetarlas o que perjudican gravemente a la institución. Llegado el caso, es posible librarse de ellas por medio del procedimiento legal adecuado.

En su política de cesión, el museo debe definir los métodos autorizados para desprenderse de un objeto proveniente de sus colecciones, ya sea por cesión, transferencia, canje, venta, repatriación o destrucción. Ello permite la transferencia de título ilimitada al beneficiario. Como las colecciones se crean para la sociedad, no pueden ser vistas como activos realizables a corto plazo. Las sumas o ventajas obtenidas gracias al hecho de desprenderse o de ceder objetos y ejemplares de una colección de museo solo deberán ser empleadas en beneficio de la colección o para realizar nuevas adquisiciones.

Deben conservarse los informes detallados sobre todas las decisiones de cesión, los objetos en cuestión y el carácter del objeto. Existe la presunción de que el objeto cedido debe haber sido propuesto antes a otro museo.

Conflictos de interés

Es preciso estudiar con atención toda oferta de objeto, ya sea en forma de venta o de donación con el objetivo de obtener una ventaja fiscal, propuesta por un miembro de la dirección, un colega o su familia y familiares asociados. Ninguna de estas personas puede ser autorizada a adquirir piezas provenientes de colecciones de las cuales son responsables.

El museo debe asegurarse de que sus colecciones, permanentes y temporales, posean una documentación detallada, que estén disponibles par ser usadas con regularidad y transmitidas a las generaciones futuras de manera segura y también en el mejor estado posible teniendo en cuenta las condiciones actuales de conocimientos y medios. La conservación de las colecciones debe ser confiada a profesionales que posean los conocimientos y las competencias necesarias o sean supervisados convenientemente.

Documentación de las colecciones

La importancia que revisten los datos sobre las colecciones museográficas exige que estas sean inventariadas en función de los criterios admitidos por la profesión. Deben incluir la identificación y la descripción completa de todos los objetos, su asociación, proveniencia, estado, tratamiento y ubicación actual. Estos datos deben ser conservados en un lugar seguro y ser gestionados por medio de sistemas de investigación que permitan al personal y a los usuarios legítimos acceder a ellos. El museo debe evitar divulgar informaciones personales sensibles o confidenciales en caso de que los datos sobre las colecciones sean dados a conocer públicamente.

Protección de las colecciones

La naturaleza de las colecciones museográficas exige que cada museo establezca una política de protección de sus colecciones en caso de conflicto armado, daños naturales y humanos y situaciones de emergencia.

Conservación preventiva

La conservación preventiva es un importante elemento de la política de los museos y del mantenimiento de las colecciones. Todos los profesionales de museo tienen la obligación de crear y mantener un entorno apropiado desde el punto de vista de la protección de las colecciones, ya se encuentren en depósito, en exposición o en tránsito.

Conservación y restauración

El museo debe prestar una atención particular al estado de las colecciones para decidir el tipo de restauración que

requiere un objeto o un ejemplar recurriendo a los servicios de un conservador-restaurador calificado.

El principal objetivo debe ser estabilizar el objeto o el ejemplar. Todos los procedimientos de conservación deben estar documentados y tener un carácter reversible y todas las modificaciones deben ser distinguidas con claridad del objeto o ejemplar inicial.

Bienestar de los animales vivos

Un museo que exponga animales vivos es responsable de su salud y bienestar. Debe preparar y aplicar un código de seguridad para la protección del personal y de los visitantes –así como de los animales– previamente aprobado por un veterinario. La modificación genética debe ser claramente identificable.

Empleo de las colecciones a título privado

El personal del museo, los órganos rectores, su familia y familiares asociados u otros no están autorizados, ni siquiera de manera temporal, a apropiarse de piezas del museo para su propio uso.

Interpretar y enriquecer los conocimientos - accesibilidad

Testimonios esenciales

El museo posee testimonios esenciales en diferentes disciplinas. Con relación al público, tiene la responsabilidad de garantizar la conservación, el acceso y la interpretación de las piezas de sus colecciones.

La significación de las colecciones como testimonio esencial debe responder a directrices claras, independientes de las reflexiones y de las tendencias más recientes o de los usos del museo.

Facilidad de acceso

Los museos tienen la obligación de hacer accesibles las colecciones e informaciones pertinentes de la manera más libre posible, a reserva de las restricciones vinculadas con razones de confidencialidad y seguridad.

Ética – Estudio de caso número 3

Usted ha realizado investigaciones sobre un tema relacionado con sus colecciones, que será la base de una exposición de gran envergadura. Algunas de sus conclusiones proponen nuevas pruebas que podrían tener una importante repercusión sobre la exposición. Antes de poder publicar sus trabajos o de preparar la exposición, una estudiante de doctorado le llama para estudiar las mismas colecciones. ¿Cuáles informaciones le brindaría usted?

Acopio en el terreno

Los museos que se encargan del acopio en el terreno deben adoptar un enfoque acorde con la deontología, las leyes y los tratados nacionales e internacionales. Sus investigaciones deben ser realizadas con respeto y según los deseos de las comunidades de origen, sus recursos ambientales, prácticas culturales y esfuerzos para valorizar el patrimonio cultural y natural.

Acopio excepcional de testimonios esenciales

Solo en contadas ocasiones puede suceder que un objeto sin proveniencia certificada represente una contribución tan excepcional para el enriquecimiento del saber que preservarlo se convierte en interés público. La decisión sobre su adquisición debe ser adoptada por especialistas de la disciplina en cuestión, sin que existan opiniones preconcebidas a nivel nacional o internacional.

Investigación

Las investigaciones realizadas para definir la proveniencia de los objetos deben responder a la misión y a los objetivos del museo, de conformidad con las prácticas legales, intelectuales y en materia de deontología establecidas.

En ocasiones, los métodos analíticos de investigación resultan destructivos. Es preciso entonces minimizar las aplicaciones. Un museo que acomete la descripción completa del objeto analizado, con los resultados y los

estudios consiguientes, incluidas las publicaciones, debe registrarlo como parte de su fondo permanente.

Las investigaciones sobre restos humanos y objetos con carácter sagrado deben ser efectuadas de conformidad con las normas de la profesión, tomando en consideración los intereses y creencias de la comunidad o de los grupos étnicos o religiosos de donde son originarios los objetos, en caso de que se tenga conocimiento de ello.

Derechos sobre los trabajos realizados

Cuando profesionales de museo preparan objetos para ser presentados o para documentar una investigación de terreno, el museo conserva todos los derechos sobre los trabajos realizados.

Cooperación entre instituciones y personal

Los museos que tengan intereses y políticas de acopio análogas deben reconocer y aceptar la necesidad de cooperar y de realizar consultas mutuas. Esto es válido en particular para los institutos universitarios y algunos servicios públicos donde la investigación genera a veces importantes colecciones sin seguridad alguna a largo plazo.

Los profesionales de museo tienen también la obligación de compartir sus conocimientos y experiencias con colegas, así como con investigadores y estudiantes. Deben mostrar su agradecimiento y respeto a los que los han formado y transmitir los progresos técnicos y la experiencia que puedan ser útiles a otras personas.

Apreciar y promover el patrimonio cultural y natural

El museo tiene el importante deber de desarrollar su papel educativo y de atraer un vasto público surgido de la comunidad, de la localidad o del grupo al cual presta sus servicios. La interacción con la comunidad y la promoción de su patrimonio forman parte de su misión educativa.

Presentaciones y exposiciones

Las presentaciones y exposiciones temporales, reales o virtuales, deben respetar la política y los objetivos definidos por el museo. No deben comprometer ni la calidad ni el cuidado prestado a la conservación de las colecciones.

Las informaciones divulgadas en el marco de los museos deben haber sido sólidamente establecidas, ser exactas y tener debidamente en cuenta las creencias o los grupos representados.

Ética – Estudio de caso número 4

Un coleccionista local posee una de las más hermosas colecciones privadas en su esfera de competencia aunque su opinión al respecto resulte poco ortodoxa. Usted mantiene buenas relaciones con esta persona con la esperanza de que su museo pueda resultar beneficiado. Un día, el coleccionista le propone prestar su colección para una exposición temporal –el museo corre con los gastos– con dos condiciones: que la exposición presente únicamente las piezas de su colección y que él se encargue del contenido de las publicaciones y del etiquetado. ¿Acepta usted esta oferta?

Los restos humanos y los objetos con valor sagrado deben ser presentados de conformidad con las normas de la profesión y tener en cuenta los intereses y las creencias de las comunidades, grupos étnicos o religiosos de los cuales son originarios. Deben ser expuestos con extremo tacto y velando siempre por respetar los sentimientos de dignidad humana de todos los pueblos. El museo tendrá que responder con respeto y sensibilidad a las peticiones de que se retiren de la exposición al público estos objetos. De igual manera, deberá responder a las solicitudes de devolución de tales objetos. Es conveniente por lo tanto establecer políticas claras que definan el procedimiento a seguir para responder a este tipo de solicitud.

Presentación de objetos sin procedencia certificada
Un museo deber evitar presentar o utilizar objetos de procedencia dudosa o desconocida. Debe saber que su exposición o uso pudiera ser visto como signo de tolerancia y una incitación al tráfico ilícito de bienes culturales.

Publicación y reproducciones
Las informaciones que publican los museos, por cualquier medio, deben ser honestas, exactas, científicamente justificadas y de conformidad con las sociedades o las creencias representadas, asegurándose siempre de no comprometer las normas autorizadas en vigor.

El museo respetará la integridad del original en las réplicas, reproducciones o copias realizadas a partir de objetos de su colección o que son presentados. Las copias deben ser claramente etiquetadas y marcadas de manera permanente como facsímiles.

Servicio público e interés general
Los museos recurren a una amplia gama de disciplinas, competencias y medios cuya aplicación sobrepasa ampliamente su marco de trabajo. Esto los lleva a veces a extender sus actividades al reparto de recursos o a la prestación de servicios. Estas actividades deben ser organizadas de forma tal que no comprometan su misión.

Identificación de objetos y de ejemplares
Los museos identifican o evalúan con frecuencia objetos para el público. No deben actuar de forma tal que parezca que favorecen de manera directa o indirecta esta actividad. La identificación y autentificación de objetos de los cuales existe alguna razón para creer o sospechar que fueron adquiridos, transferidos, importados o exportados de forma ilegal o ilícita no deben hacerse públicas hasta tanto no se haya informado a las autoridades competentes.

Autentificación y valoración (tasación)
Una colección de museo puede ser valorada por cuestiones relativas a seguros o indemnización. La tasación del valor monetario de un objeto solo puede llevarse a cabo en virtud de una solicitud oficial de otros museos o autoridades jurídicas, gubernamentales u otras autoridades responsables públicas competentes. Cuando el museo pueda ser el beneficiario, el objeto deberá ser tasado con toda independencia.

Trabajar con las comunidades
Las colecciones museísticas reflejan el patrimonio cultural y natural de las comunidades de donde provienen. Su carácter sobrepasa el de un bien ordinario en la medida en que evocan una identidad política, religiosa, étnica, local, regional o nacional. Es por consiguiente importante tomar estos elementos en consideración en la política museográfica.

Cooperación
Los museos deben promover el reparto de conocimientos, documentos y colecciones entre ellos, así como con los servicios culturales de los países y las comunidades de origen. Es preciso estudiar la posibilidad de establecer asociaciones con los museos de los países o de las regiones que han perdido una parte significativa de su patrimonio.

Devolución de bienes culturales
Los museos deben estar dispuestos a entablar un diálogo con vistas a la devolución de bienes culturales al país o al pueblo de origen. De esta forma demostrarán su imparcialidad al basarse en principios científicos, profesionales y humanitarios así como en la legislación local, nacional e internacional antes que en la acción gubernamental o política.

Restitución de bienes culturales
Un país o un pueblo de origen puede solicitar la restitución de un objeto o de un ejemplar que sabe que fue exportado o transferido violando convenciones nacionales e internacionales.

Si puede demostrar que este objeto forma parte de su patrimonio cultural o natural, corresponde al museo en cuestión, si es legalmente posible, adoptar rápidamente las medidas necesarias para cooperar en la devolución del objeto.

Bienes culturales provenientes de países ocupados

Los museos deben abstenerse de comprar o adquirir bienes culturales provenientes de un territorio ocupado, y ello en virtud de las leyes y convenciones sobre la importación, la exportación y la transferencia de bienes culturales o naturales.

Comunidades existentes

Con frecuencia, los museos muestran interés por las comunidades existentes y su patrimonio. Solo deben realizar adquisiciones sobre la base de un acuerdo mutuo sensato, sin que haya explotación del propietario ni de los informantes y se respeten los deseos de la comunidad concernida.

El empleo de las colecciones provenientes de estas comunidades exige el respeto de la dignidad humana, las tradiciones y las culturas locales. Las colecciones deben servir para promover el bienestar de la humanidad, el progreso social, la tolerancia y el respeto en la diversidad de la expresión social, cultural y lingüística.

Financiación de instalaciones comunitarias

Es conveniente mantenerse alertas en la búsqueda de fondos para actividades en las cuales participen las comunidades para no comprometer sus intereses a través de la asociación de posibles mecenas.

Asociaciones de apoyo

Los museos deben crear las condiciones propicias para el establecimiento de asociaciones de apoyo (por ejemplo, Amigos de los Museos y otras), reconocer su aporte y promover relaciones armoniosas entre estos organismos y el personal de museo.

Legislación

Los museos deben respetar la legislación nacional o local, regional e internacional, así como los tratados en vigor en su país. El órgano rector debe también cumplir las obligaciones legales u otras condiciones relacionadas con todos los aspectos de sus colecciones y de su funcionamiento.

Legislación nacional y local

Los museos deben acatar las leyes nacionales y locales así como respetar la legislación de los demás Estados ya que ello afecta su funcionamiento.

Legislación internacional

La ratificación de los convenios internacionales varía según los países. Sin embargo, los museos deben respetar sus términos que sirven de marco de referencia a la interpretación del *Código de Deontología del ICOM*:

Convención para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado (Convención de La Haya, primer protocolo, 1954, y segundo protocolo, 1999);

Convención de la UNESCO sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedades ilícita de bienes culturales (1970);

Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (1973);

Convención de Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica (1992);

Convenio de UNIDROIT sobre los bienes culturales robados o exportados ilícitamente (1995);

Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (2001);

Convención de la UNESCO para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003).

Profesionalidad

Los profesionales de museo deben respetar las normas y leyes establecidas y mantener el honor y la dignidad de su profesión. Deben proteger al público contra una conducta ilegal o contraria a la deontología y aprovechar cada oportunidad para educarle e informarle respecto de los objetivos, metas y aspiraciones de la profesión, con miras a hacerle entender mejor el aporte de los museos a la sociedad.

Buen conocimiento de la legislación

Todo profesional de museo debe conocer las leyes internacionales, nacionales y territoriales así como sus condiciones de aplicación. Debe evitar situaciones que podrían ser interpretadas como conducta reprensible.

Responsabilidad profesional

Los miembros de la profesión museística deben seguir la política y los procedimientos de su institución. Sin embargo, pueden oponerse a prácticas que se perciben como perjudiciales para un museo o la profesión o a temas de deontología profesional.

Conducta profesional

La lealtad hacia los compañeros y hacia el museo en que se trabaja constituye una importante responsabilidad profesional y debe fundarse en el respeto de los principios éticos aplicables a la profesión en su conjunto. Los miembros de la profesión museística deben cumplir los términos del *Código de Deontología del ICOM* y conocer cualquier otro código o ley sobre el trabajo museístico.

Responsabilidad académica y científica

El profesional de museo debe promover la investigación, la salvaguardia y la utilización de la información inherente a las colecciones. Debe por lo tanto abstenerse de cualquier acto o actividad que pueda provocar la pérdida de estos datos académicos y científicos.

Comercio y tráfico ilícitos

Los miembros de la profesión museística no deben favorecer directa o indirectamente el mercado o el tráfico ilícito de bienes culturales y naturales.

Carácter confidencial

Los empleados de museo deben proteger toda la información confidencial obtenida en el ejercicio de su profesión. Las informaciones relativas a los objetos llevados al museo para su identificación son confidenciales y no deben ser publicadas ni comunicadas a otras instituciones o personas sin la autorización del propietario. Toda información referente a los dispositivos de seguridad del museo, de las colecciones privadas o de las instalaciones visitadas durante funciones oficiales debe ser estrictamente confidencial.

El carácter confidencial no podría en ningún caso entrar en contradicción con la obligación legal de ayudar a la policía o a otros organismos públicos habilitados para investigar bienes que hayan podido ser robados, adquiridos o transferidos de manera ilícita.

Independencia personal

Los miembros de la profesión museística tienen derecho a cierta independencia personal, pero deben ser conscientes de que ninguno de sus intereses privados o profesionales puede separarse completamente de los de su institución.

Relaciones profesionales

Los miembros de la profesión museística deben establecer relaciones con un gran número de personas, tanto en el museo como fuera de él. Deben ser capaces de prestar a los demás unos servicios profesionales eficaces y de alto nivel.

Consulta profesional

Un profesional de museo debe consultar a sus colegas dentro o fuera de la institución cuando el nivel de conocimientos resulta insuficiente para adoptar decisiones adecuadas.

Regalos, favores, préstamos u otros beneficios personales

Ningún empleado de museo debe aceptar regalos, favores, préstamos u otros beneficios personales que les pudieran ser ofrecidos debido a su función en el museo. La cortesía profesional puede favorecer el ofrecimiento o la aceptación de un regalo, pero ello debe siempre realizarse en nombre de la institución en cuestión.

Empleo o intereses externos

Los miembros de la profesión museística, aunque tienen derecho a cierta independencia personal, deben ser conscientes de que ningún interés privado o profesional puede separarse por completo de su institución. Por lo tanto, no deben aceptar otros empleos remunerados ni aceptar intereses en negocios externos que entren en conflicto con los intereses del museo.

Ética – Estudio de caso número 5

Usted es especialista en su disciplina y su museo estimula a su personal a publicar estudios. Une galería comercial a la cual su museo compra de cuando en cuando objetos bien documentados para las colecciones, organiza una exposición de gran prestigio relacionada con su esfera de competencia. El director de la galería le invita a redactar la introducción del catálogo de la exposición. Al observar la lista de las piezas expuestas usted se da cuenta de que algunas no tienen señalada la proveniencia y usted sospecha que han sido adquiridas por medios ilícitos. ¿Acepta usted la invitación?

Comercio de bienes culturales y naturales

Los empleados de museo no deben en ningún caso participar directa o indirectamente en el comercio (compra o venta con ánimo de lucro) de bienes culturales o naturales.

Interacción con los negociantes

Ningún profesional de museo deberá aceptar el menor regalo, liberalidad o forma de recompensa de un negociante, subastador u otra persona que pueda llevar tanto a la adquisición o la cesión de objetos del museo como a la obtención de favores administrativos ilícitos. Tampoco deberá recomendar a un negociante, subastador o experto a un miembro del público.

Acopio a título privado

Ningún empleado de museo debe hacerle la competencia a su institución para adquirir objetos o cualquier actividad personal de acopio. Si un profesional de museo inicia una colección privada deberá suscribir un acuerdo al respecto con el órgano rector para poder ejercer escrupulosamente su actividad.

Otros conflictos de interés

En caso de conflicto de intereses entre un particular y el museo, los intereses del museo deben prevalecer.

Empleo del nombre y del emblema del ICOM

Es conveniente señalar que los miembros del ICOM no tienen el derecho de utilizar la denominación “Consejo Internacional de Museos” ni el emblema o las siglas del ICOM con miras a efectuar la promoción de un producto o apadrinar una operación comercial.

Resumen

Los museos desempeñan un activo y múltiple papel en la sociedad. La diversidad de sus prestaciones responde a un objetivo común: preservar la memoria colectiva que se expresa de manera tangible e intangible a través del patrimonio cultural y natural. Sin embargo, este objetivo carecería de sentido si no fuera aparejado con el acceso y la interpretación de esta memoria. Por lo tanto, los museos velan por compartir, valorar y comprender nuestra herencia.

Los responsables del acondicionamiento de los museos y aquellos que se encargan de todos los aspectos de su funcionamiento asumen una misión de servicio público. Esta responsabilidad debe condicionar su comportamiento, mucho más por cuanto esta no se manifiesta necesariamente en la esfera administrativa o política ni en el de las disciplinas universitarias. El *Código de Deontología del ICOM* establece las normas mínimas de comportamiento y desempeño profesional y estipula aquello que el público puede razonablemente esperar.

Gestión de las colecciones

Nicola Ladkin
Profesora auxiliar, Texas Tech University, Lubbock, Texas

La importancia de la gestión de los museos es tan fundamental para su desarrollo y organización como lo es la de las colecciones para el desarrollo, la organización y la preservación de los elementos que la integran. Incluso cuando a veces son muy diferentes en el contenido, las colecciones tienen sin embargo puntos comunes. Atesoran múltiples piezas y objetos, ejemplares, obras de arte, documentos y artefactos y representan todas un "patrimonio natural, cultural y científico" (*Código de Deontología del ICOM para los Museos, 2004*). También son singularmente extensas y complejas. El presente capítulo es una introducción a las mejores prácticas profesionales en la esfera del desarrollo, de la organización y de la preservación de las colecciones para garantizar una adecuada calidad de la gestión y del cuidado prodigado en su conservación.

La 'gestión de las colecciones' incluye los métodos prácticos, técnicos, éticos y jurídicos que permiten reunir, organizar, estudiar, interpretar y preservar las colecciones museográficas. Permite velar por su estado de conservación y su perennidad. La gestión de las colecciones incluye la preservación, el empleo de las colecciones y la conservación de los datos así como la forma en que las colecciones apoyan la misión y los objetivos del museo. Nos resulta útil asimismo para describir las actividades específicas que forman parte del proceso de gestión.

Es primordial saber administrar las colecciones para apoyar la acción del museo y explotar óptimamente los recursos siempre limitados que son el tiempo, el dinero, el equipamiento, el material, el espacio y el personal. La gestión de las colecciones debe al mismo tiempo descansar en una política y en procedimientos precisos para guiar la toma de decisiones y las actividades diarias.

Introducción a la gestión de colecciones

Recuadro 1: Los tres elementos interdependientes de la gestión de colecciones

El registro de las colecciones obliga a rendir cuenta de la cantidad y de la diversidad de los objetos, artefactos, ejemplares, muestras y documentos de los cuales es guardián el museo para las generaciones actuales y futuras.

La conservación de las colecciones es un aspecto importante y activo de la gestión de colecciones, de la cual dependen las restantes actividades museísticas.

El control del acceso a las colecciones a través de la exposición o de la investigación responde a la misión educativa e interpretativa del museo que vela por su protección. Las comunicaciones sobre el registro, la preservación y la accesibilidad de las obras sirven también de marco de referencia para la política de colección.

Política de gestión de las colecciones

El buen funcionamiento de la gestión de las colecciones debe ir a la par de las decisiones adoptadas de manera coherente y luego de profunda reflexión. La calidad del proceso de toma de decisiones depende de la calidad de la política museográfica. Por ello, el documento más importante está relacionado con la política de colección. Basados en la declaración de intención del museo y en

otros documentos de política general, los objetivos y las metas de la institución museística pasan por el acopio, el estudio y la preservación de sus colecciones. Una vez redactada, la política de colección sirve tanto de guía práctica para los profesionales como de documento público que explica de qué forma el museo es responsable de las colecciones que le son confiadas.

La política de colección es considerada un elemento tan importante que en el *Código de Deontología del ICOM para los Museos* se le dedica una sección que precisa que el órgano rector debe adoptar una política escrita en materia de adquisición, conservación y empleo de las colecciones museográficas. De esta forma, la adopción de una política de colección es una obligación profesional y ética.

Establecimiento de una política de colección

Antes de comenzar a desarrollar una política de colección, sería conveniente integrar varios factores. Ese trabajo permite pasar revista a los objetivos del museo y a la forma de alcanzarlos y enunciarlos por escrito, en caso de que no se haya hecho antes; todos los profesionales de museo serán invitados a participar. La política de colección debe ser lo suficientemente clara como para guiar de manera útil al personal y al público. Debe evaluar las necesidades de las colecciones con relación a las perspectivas globales del museo e incluir disposiciones relacionadas con su verificación y actualización periódicas.

La política de colección puede abordar todo tipo de temas relacionados con la gestión de las colecciones, cuya elección y definición escrita responden precisamente a las necesidades de su museo. No obstante, es conveniente abordar algunos temas fundamentales. Como señala el recuadro 1 anterior, estos son el registro, la preservación y el acceso a las colecciones.

El recuadro 2, que aparece a continuación, contiene una propuesta de gestión de las colecciones adecuada para un museo típicamente basado en las colecciones. La mayoría de los temas inscritos son analizados en detalle en el presente capítulo, al cual se añaden muchos otros elementos que pueden ser incluidos en cada sección de los documentos sobre procedimientos y política de colecciones. Estos comentarios se refieren a temas elementales y más generales, pero usted estará en condiciones de añadir informaciones adicionales en función de las necesidades y de la situación de su museo y de sus colecciones.

La importancia que reviste para el museo contar con una misión y objetivos claramente definidos así como seguir un código de deontología reconocido acaba de ser puesta de relieve. Se trata, por supuesto, de documentos fundamentales en los cuales descansa la política de colección ya que ejercen una influencia directa sobre la composición de las colecciones y condicionan su gestión y empleo. La política de colección y las declaraciones anexas sobre la documentación, la conservación preventiva y la preparación para catástrofes pueden ser expuestas en documentos diferentes o formar parte del programa de política general de la institución, según las preferencias del museo.

El *Código de Deontología del ICOM para los Museos* puede facilitar de manera directa la elaboración de una política de colección. La sección II de dicho Código señala que los museos velan por la conservación de las colecciones que ponen “al servicio de la sociedad y de su desarrollo”. Este es un aspecto primordial de la gestión de las colecciones al cual resulta en extremo útil referirse durante el proceso de elaboración.

Procedimientos de gestión de las colecciones

Los procedimientos de gestión son operaciones que permiten convertir una política de colección en actividad específica. Al estar escritas, estas reglas son mucho más útiles por cuanto aportan determinada coherencia.

Recuadro 2: Índice propuesto para una política de gestión de las colecciones

Misión y objetivos del museo
Código de deontología
Registro
Adquisición y adición
Título válido, origen y obligación de diligencia
Objetos sensibles y protegidos
Valoración y autentificación
Cesión y extracción de objetos
Devolución y restitución
Catalogación, numeración y marcado
Inventario
Préstamo
Informe de estado de la obra y glosario/normas
Documentación
Preservación de las colecciones
Almacenamiento de las colecciones
Manipulación y desplazamiento de las colecciones
Fotografía
Preparación para catástrofes
Seguros
Acceso a las colecciones
Seguridad
Exposiciones
Control del entorno
Seguimiento de las colecciones expuestas
Materiales de exposición adecuados
Embalaje y envío
Investigación
Acopio en el terreno
Investigación en el museo
Recibimiento de los investigadores y estudiantes de paso
Análisis destructivo
Acopio privado y empleo de las colecciones a título personal
Conservación preventiva
Conservación

Ejercicio 1: Examine el índice propuesto supra para establecer una política de gestión de las colecciones.
¿Cuáles son los elementos que resultan útiles para su museo? ¿Hay alguno que no le parezca pertinente? ¿Cuál de las particularidades de su museo le obligarían a añadir otros? ¿Cuáles serían? Resuma sus conclusiones y parta de estos datos para planificar la política de gestión de las colecciones de su museo.

Resultan indispensables para poner en práctica todos los aspectos de la política museográfica. Los temas de estos procedimientos escritos reflejan con gran utilidad los temas abordados en la política de colección. Tanto en un caso como en otro, es posible contar con un documento escrito perfectamente adaptado a las necesidades de su museo.

Registro

El registro que tiene lugar en el marco de las políticas y procedimientos de adquisición de colecciones consiste en conservar un registro oficial de las piezas que el museo posee, así como de la gestión, el seguimiento y en ocasiones hasta de las operaciones de cesión.

Adquisición y adición

Estos métodos le permiten al museo crear sus colecciones. Las formas más corrientes son la donación, el legado, la compra, el canje, el acopio en el terreno y otros medios de transferencia de títulos al beneficiario. Es muy importante establecer criterios selectivos para definir los campos de colección. Todo objeto o toda colección que desee adquirir

el museo debe estar acompañado de un título válido, ser conforme a sus objetivos y no oponerse a las condiciones o restricciones de uso. El museo debe poder garantizar el mantenimiento y la conservación.

Sugerencias respecto de la política de adquisición (véase también el capítulo Deontología)

La adquisición es el proceso de obtención de un objeto o de una colección para el museo, ya sea a través del acopio en el terreno, la donación, el legado o la transferencia de objetos provenientes de otro museo. Independientemente del modo de adquisición, existen elementos deontológicos y jurídicos que debemos tomar en consideración. El *Código de Deontología del ICOM* estipula que los museos deben adoptar una definición escrita de la política de colección que remita a los aspectos éticos de la adquisición. La política de adquisición debe velar por respetar la pertinencia de las colecciones con relación a la misión del museo, reunir la documentación completa de apoyo y responder a las necesidades específicas de los objetos 'sensibles' desde el punto de vista cultural y científico. En materia jurídica, el programa de adquisición debe respetar claramente los tratados y las leyes en vigor a nivel territorial, nacional e internacional.

Sugerencias respecto del procedimiento de adquisición (véase también el capítulo Documentación)

El registro constituye la aceptación oficial de un objeto o de una colección. Aparece inscrito en el registro del museo y es integrado en sus colecciones. El registro se inicia con la recepción de los documentos de transferencia de los títulos de propiedad. En general, solo se registran los objetos adquiridos para colecciones permanentes, al contrario de aquellos que el museo puede obtener para utilizarlos como accesorios de exposición, en programas educativos, como soporte o para una utilización única.

El procedimiento de registro consiste en primer lugar en asignar a un objeto o a una colección un número único que se inscribe en el registro del museo. La forma de identificación más extendida incluye en general el acrónimo del museo, la cifra del año en curso, seguido del orden numérico en el cual se recibió la colección. Todos estos elementos se separan por un punto o un guión. La signatura NAM-2004-20 corresponde, por ejemplo, a la vigésima adquisición del National Archaeological Museum en 2004. Todos los documentos sobre el registro son reunidos y reciben el mismo número de identificación correspondiente a su entrada en el museo. Para obtener más detalles sobre la numeración y el marcado, consultar la siguiente sección.

La documentación es una parte fundamental de la gestión de las colecciones museográficas. La primera operación consiste en elaborar fichas técnicas para cada registro. Estas fichas reciben un título y son clasificadas según la forma en que el museo ha sido organizado, en dependencia de que este emplee el soporte papel o informático a ambos. Cualquiera que sea el sistema adoptado, estas fichas descriptivas son mucho más importantes en el plano jurídico, administrativo o de conservación por cuanto ofrecen informaciones sobre el donante o el origen de las colecciones, la prueba de un título legal, la evaluación del costo del seguro, el informe de estado de la obra, el inventario de entradas cuando exista más de un objeto, las fotos, el seguro y otros comprobantes. Para obtener más detalles sobre todos los procedimientos de registro, sírvase consultar el capítulo Documentación.

Cesión y extracción de los objetos (véase también el capítulo Deontología)

La cesión le permite al museo retirar de manera definitiva

un objeto de su registro y de sus colecciones. Se practica por múltiples razones que van desde la reagrupación de las colecciones hasta la repatriación o la destrucción de objetos infestados, deteriorados o irrecuperables. Como los museos tienen una misión de interés público, la cesión puede ser controvertida. Muchas instancias museísticas están sujetas a una legislación nacional, a una carta o a una política que les prohíbe cualquier forma de cesión. Sin embargo, corresponde a cada cual decidir el procedimiento a seguir en ese caso.

Para el museo, la cesión consiste en desprenderse de objetos de su colección para colocarlos en otro sitio. En virtud de la ley en vigor, las opciones de cesión prevén la transferencia de propiedad a un museo o a una institución análoga con fines pedagógicos, la destrucción de objetos deteriorados y la restitución a otro grupo o a otra persona.

Catalogación, numeración y marcado

La catalogación es el proceso de identificación detallada de cada objeto de una colección al cual se le asigna un número de inventario. Todos los objetos de las colecciones permanentes deben ser catalogados.

El registro de entrada debe ofrecer el estado descriptivo completo de cada objeto, su clasificación o su identificación, sus dimensiones, su proveniencia (origen y reseña con la mención del lugar de descubrimiento, su antiguo propietario y su forma de adquisición), el número de inventario y el lugar de almacenamiento. También puede incluir una foto, un croquis o cualquier otro dato pertinente.

Numeración y marcado de los objetos

Las operaciones de numeración y marcado consisten en asignar un número de identificación único a los objetos de una colección, cada uno de los cuales llevará la marca o la etiqueta. Puede que sea un número de registro o de inventario que permite dar una signatura diferente a cada objeto.

Recuadro 3: Posible contenido de un programa de cesión y de extracción

1 Un documento de evaluación sobre la cesión de objetos retirados de las colecciones.
2 El poder de aprobar la cesión se concede a un comité o a un grupo específico.
3 Sugerencias sobre el procedimiento de cesión y de extracción.
4 La cesión y la extracción de un objeto se realizan en función de lo que haya sido definido en la política de gestión de las colecciones del museo.
5 Las razones invocadas en ese sentido serán anotadas en los expedientes de colecciones conservadas en el servicio de archivo.
6 Cuándo, dónde, por quién y bajo qué autoridad tienen lugar los procedimientos de cesión y de extracción.
7 El expediente de cesión incluye un documento escrito sobre la evaluación y la justificación del acto, la fecha, el inventario de objetos cedidos y el método empleado.
8 Todos los expedientes serán conservados para siempre con la mención “cedido”.

Recuadro 4: Principios generales sobre el método de catalogación

1 La catalogación permite rendir cuenta de los atributos y del origen de los objetos (véase también el capítulo Documentación, en especial el resumen sobre la aplicación de la norma internacional del “Object ID”).
2 Se asigna y se aplica un número de identificación a cada obra.
3 Si un museo dirige o participa en excavaciones arqueológicas y otros trabajos análogos, debe esforzarse por integrar los datos recopilados in situ en un registro permanente mediante sistemas de catalogación y de signatura.
4 Los objetos prestados deben ser inventariados antes de que se autorice su salida del museo.
5 La catalogación debe tener lugar tan pronto como sea posible para que no se acumulen atrasos.
6 Si el museo se demora en ejecutar las operaciones de cesión y catalogación, debe establecer lo antes posible una norma de identificación de nivel aceptable.

El marcado debe ser permanente, es decir indeleble, aunque en caso necesario debe ser reversible. La inscripción será hecha sobre la parte lisa del objeto. Se comenzará aplicando una capa de un producto estable a base de acetato de polivinilo. Realice entonces el marcado, deje secar y fije aplicando otra capa de la misma solución. Coloque el número de forma tal que no oculte ningún detalle u obstaculice las investigaciones o el examen de una pieza expuesta. No escriba nunca directamente sobre el objeto.

Los tejidos y otros soportes que no se prestan para el marcado pueden ser inventariados por medio de una etiqueta colocada o cosida encima. A las obras bidimensionales enmarcadas se les colocará un 'tag' o etiqueta unida con hilo o con un anillo de suspensión. El etiquetado se realizará en un material apropiado sin deteriorar la obra. Es preciso velar porque el objeto no se separe de su etiqueta.

Los objetos pequeños y frágiles como las monedas, las joyas y los ejemplares de historia natural, los insectos por ejemplo, no podrán ser marcados o etiquetados directamente. Deben ser embalados, ya sea en una funda, un sobre, un soporte, una caja, un frasco o un estuche concebido para este fin (véase la sección 'Almacenamiento de las colecciones' en el presente capítulo). El número puede entonces aparecer directamente sobre el embalaje o sobre una etiqueta colocada en el interior; la inscripción se hará en lápiz antes que en tinta para evitar que se corra accidentalmente.

Las obras bidimensionales no enmarcadas, las fotos, los libros y los documentos serán colocados en una caja, un fólder o entre hojas o tablas. El embalaje podrá ser numerado con ayuda de un lápiz.

Algunos museos utilizan la técnica del código de barras para marcar los objetos junto con su número de entrada o de catálogo, lo que facilita en gran medida el inventario. El método de signatura y etiquetado es evidentemente diferente pero responde a los mismos principios y procedimientos elementales de marcado y etiquetado por medio del código de barras.

Préstamo

El préstamo consiste en la extracción o puesta a disposición temporal de un objeto o de una colección por parte de su propietario. El préstamo entrante es concedido al museo por la persona que realiza el préstamo, el propietario o el poseedor del bien, que puede ser otro museo o un particular. Ello implica la transferencia del bien que no cambia de propietario. En cambio, el préstamo saliente consiste en ceder temporalmente una colección a otro museo. En este caso se trata también de un cambio de ubicación pero no de título. Muchas leyes o normas prohíben la cesión de objetos a personas o sociedades privadas e incluso, más allá de estas restricciones, este tipo de préstamo es el menos aconsejable ya que los objetos corren el riesgo de no ser mantenidos o conservados en buen estado. Los préstamos hechos a establecimientos públicos o de enseñanza le permiten a los museos canjear colecciones, enriquecer y apoyar exposiciones y proyectos de investigación que responden a sus objetivos educativos. La experiencia demuestra, lamentablemente, que el préstamo representa una vez más un riesgo para los objetos que es preciso embalar, expedir y manipular más de lo ordinario, lo que multiplica los problemas de seguridad y de otro tipo. Es por ello primordial estudiar con especial cuidado las solicitudes de préstamo. Solo deberán ser cedidos los objetos que un conservador-restaurador calificado haya considerado estables y sin grandes riesgos a causa del transporte y de la manipulación adicionales.

Debemos reconocer que los arreglos y los términos de los préstamos comprometidos constituyen en ocasiones una fuente de conflicto; es por lo tanto muy importante

documentarlos debidamente para que tanto la persona que presta como el que toma prestado capten todas las modalidades.

Es preciso asimismo dejar constancia por escrito de esta operación para poder terminarla cuando el objeto esté de regreso: esta formalidad se lleva a cabo por medio de un documento de préstamo normalizado. Todos los contratos y títulos de cesión deben llevar un número de identificación. En el caso de un préstamo de objeto entrante, este número puede ser asignado y tratado como si fuera el número de inventario que tenía el objeto cuando estaba en el museo. Todos los expedientes de préstamo de objetos entrantes y salientes de una colección deben ser archivados. En el caso de préstamos salientes, se conservarán permanentemente o al menos por un período de diez años, incluso para siempre en el caso de préstamos entrantes.

Informe de estado de la obra

El informe de estado de la obra es una descripción en la que aparece la apariencia externa de la obra, su estado de conservación y los defectos que pueden haber aparecido en un momento determinado de su historia. El informe de estado inicial debe tener lugar en caso de adquisición o de préstamo al museo y se actualizará cada vez que el objeto constituya el tema de una exposición, una presentación o antes y después de su salida de una colección. Esta formalidad permite detectar de inmediato los posibles daños. Es conveniente asimismo modificar el informe de estado en caso de deterioro accidental y antes de tratar el objeto dañado.

El formato más adecuado para el informe de estado de la obra responde a un proceso de normalización que permite a los especialistas recopilar los datos indispensables para establecer el diagnóstico. Consultar un glosario reviste gran utilidad así como describir los fenómenos según la terminología apropiada.

Recuadro 5: Préstamo – políticas y procedimientos

Principios generales en materia de préstamo

1 Un objeto es prestado con un fin de investigación, educación, exposición, conservación o inspección
2 El préstamo es concedido por un plazo determinado, pero puede ser renovado o prorrogado por mutuo consentimiento
3 El contrato debe mencionar las modalidades del préstamo
4 El préstamo saliente solo es concedido a instituciones reconocidas
5 El préstamo entrante puede ser obtenido ante instituciones o particulares
6 La responsabilidad del seguro (o indemnización) en el caso de un préstamo entrante o saliente debe figurar en el contrato
7 El préstamo de objetos provenientes de colecciones ajenas al museo no está autorizado
8 Un préstamo no debe tener fines mercantiles

Sugerencias sobre el procedimiento de préstamo

1 La decisión de prestar o de solicitar el préstamo depende de la política de gestión de las colecciones que se aplica en el museo
2 Para estar completo, el expediente de préstamo debe incluir:
a un número de identificación
b la fecha de inicio del préstamo
c la fecha de terminación del préstamo
d el objetivo del préstamo
e el inventario detallado de los objetos prestados
f el valor del préstamo para el seguro
g la forma de expedición acordada
h el acuerdo de préstamo dado por la(s) persona(s) autorizada(s) o los organismos competentes (por ejemplo: dirección, Consejo de administración, organismo encargado de las licencias de exportación)
i todas las condiciones requeridas para la exposición y las instrucciones relativas a la manipulación o al embalaje de los objetos
3 En caso de ser necesario, las fechas de préstamo son registradas, prorrogadas, recordadas o restablecidas al finalizar el préstamo.

Examine el objeto en un local limpio y bien iluminado con ayuda de una linterna y de una lupa para poder observar los más mínimos detalles. No trate de abrirlo o de desplegarlo si no se presta para ello. Inscriba sus observaciones en una ficha. Tome fotografías o señale las anomalías y los signos de deterioro, no olvide señalar el número de registro o de inventario, la composición y la naturaleza del objeto, la localización y el alcance de los daños, los trabajos anteriores, su nombre y la fecha de la certificación.

Documentación

La documentación constituye un aspecto crucial de la gestión de las colecciones que será abordado en un capítulo especial sobre la política y los procedimientos recomendados en este sentido.

Conservación de las colecciones

Almacenamiento de las colecciones

El almacenamiento de las colecciones hace referencia tanto al espacio donde son conservadas las piezas de colecciones cuando no son expuestas u objeto de estudio como al mobiliario, los equipos, los métodos y los materiales empleados en locales dedicados al depósito y al estudio de las colecciones museográficas. Un número considerable de objetos permanecen durante períodos prolongados en los almacenes, que los protegen de las agresiones externas, los accidentes, las catástrofes y el robo al mismo tiempo que los preservan para la posteridad. Por ello, lejos de constituir un espacio muerto donde no pasa nada es un lugar en el cual se preservan activamente las colecciones.

El museo constituye en sí mismo una primera protección entre el medio externo y las colecciones. El área de almacenamiento debe estar situada en el recinto del edificio, de ser posible a cierta distancia de los muros de la fachada para mantenerse al abrigo de las variaciones climáticas. El local estará separado de otras actividades y dedicado exclusivamente al tratamiento de los objetos en depósito para poder controlar mejor el entorno. La iluminación será débil, la temperatura y la humedad relativa estables y libre de contaminación atmosférica o de insectos dañinos. Por motivos de seguridad, el acceso estará limitado a los responsables de las colecciones. También contará con un dispositivo de protección contra incendios.

Las colecciones permanecen durante períodos prolongados en los almacenes, de ahí la necesidad de seleccionar materiales de contacto estables y no reactivos para embalar y ordenar los objetos. El mobiliario adecuado incluye armarios con estantes de acero galvanizado o esmaltados. Antes de pasar al almacén, los objetos pequeños estables serán envueltos y colocados en bolsas o depositados en cajas que los protegerán de los daños externos. Las obras de gran volumen o frágiles imposibles de envolver serán ordenadas preferentemente en armarios o estanterías. Es aconsejable espaciar los objetos para manipularlos y tomarlos. Evite amontonarlos en estantes y gavetas ya que así sería más difícil desplazarlos sin dañarlos.

Existe una gran variedad de materiales de archivos estables y de calidad destinados a proteger los objetos en el almacén. Con frecuencia resultan más caros que los embalajes corrientes pero tienen sin embargo ventajas que justifican su coste. Entre los productos recomendados tenemos: etiquetas, papeles, carpetas con separadores, fundas, cartones y cajas no ácidos y sin lignina; tubos de carbonato de calcio, cintas, cordones e hilos de algodón, lino y poliéster; paños y películas de poliéster; fundas de polietileno y polipropileno; cajas y paneles 'microfoam'; adhesivos de celulosa, poliacetato de vinilo y acetona; frascos y recipientes de cristal con tapones de polipropileno o polietileno. Los museos utilizan todo tipo de materiales sintéticos patentados (Tyvek™, Mylar™, Marvelseal™). Esta amplia gama de productos permite escoger aquel que mejor se adapta al almacenaje de cada tipo de colección. Muchos materiales se prestan también para el diseño y la fabricación a la medida de cajas, bandejas, clasificadores y otros soportes destinados a la conservación de ejemplares u obras específicas.

No es aconsejable utilizar materiales inestables que corren el riesgo de provocar reacciones químicas tan pronto como entran en contacto con el objeto. Esto es válido en el caso de la madera y sus derivados: papeles y



Protección de objetos frágiles colocados en repisas acolchadas en un armario cerrado por puertas batientes.



Las colecciones frágiles se transportan con toda seguridad en bandejas colocadas sobre una carretilla acolchada.

cartones ácidos, celofán y papel protector, cintas adhesivas, espuma de caucho, espuma de poliuretano, materias plásticas, barniz de uñas, presillas y grapas metálicas, cintas y gomas elásticas. El empleo de materiales inestables, como la madera, para construir estanterías será compensado por la colocación de un panel no ácido y estable que formará una barrera protectora.

Manipulación y transporte de las colecciones

Los riesgos de alteración son aún mayores en caso de manipulación y traslado. Es preciso sin embargo

encontrar un equilibrio entre protección y conservación ya que el estudio, la exposición o la utilización de una pieza de museo resultaría problemática si estuviera prohibido tocarla. Es por lo tanto esencial actuar con raciocinio y circunspección en este sentido por medio de la adopción de algunas precauciones elementales. Todo objeto debe ser considerado como un bien valioso que debe manipularse con las manos limpias o con guantes de algodón (o nitruro). Antes de desplazarlo, determine el lugar donde va a colocarlo y la vía a seguir para estar seguro de que no tropezará con ningún obstáculo. Transporte un solo objeto en cada viaje o si su carga es mayor, independientemente de la distancia a recorrer, utilice una bandeja o una carretilla acolchonada. Prevea un lapso de tiempo suficiente y busque ayuda si la carga es demasiado voluminosa o pesada de transportar para una sola persona. No ponga nunca en peligro su seguridad o la del objeto.

Fotografía

La fotografía forma parte del proceso de documentación de las colecciones museográficas. No solo permite conservar una huella visual del objeto sino que contribuye también a la investigación y a la educación museística y sirve de prueba en caso de declaración de pérdida o robo a las compañías de seguros. La imagen fotográfica indica asimismo el estado del objeto en el momento de la documentación, lo que permite establecer comparaciones. Por ello, la calidad de las fotos es de vital importancia. Si bien los negativos de gran tamaño (6 x 6 cm o más) se han convertido en norma, muchos museos más antiguos conservan un gran número de negativos en placa de vidrio y negativos de película de sus colecciones. Gracias a los inmensos progresos alcanzados en esta esfera en el transcurso de los últimos treinta años, la selección de una película en blanco y negro y de un objetivo de 35 mm es la que mejor se adapta a la documentación fotográfica. Una película en blanco y negro es mucho más estable a largo plazo que otra en colores. Puede ser utilizada con todo tipo de filtros especiales para destacar las características del objeto y revelar la película in situ. No obstante, la fotografía digital gana cada vez más espacio y resulta cada vez menos costosa. Las impresoras en colores permiten obtener en solo instantes tiradas de una excelente calidad y de bajo costo. Una vez dicho esto, queda entonces por saber cuál será la longevidad de las imágenes digitales con fines museográficos: claro está que los aparatos digitales permiten transferir de inmediato las imágenes al disco duro del ordenador y guardarlas fuera del museo (en un sistema informático a distancia o en CD-ROM conservados fuera del museo). Cualquiera que sea el formato de los negativos, deben señalar en el borde el número de inventario del objeto y ser clasificados de forma tal que puedan ser explotados con facilidad.

La documentación fotográfica es una etapa importante del procedimiento de adquisición. Las obras bidimensionales enmarcadas deben ser fotografiadas en posición vertical, colocadas sobre un caballete o sobre tacos acolchonados y colgadas de las paredes si se trata de obras de gran tamaño. El objetivo se colocará en posición paralela a la parte anterior del objeto, que ocupará casi todo el campo del visor. Las piezas bidimensionales sin soporte rígido serán colocadas de forma horizontal y el equipo de fotografía estará situado sobre el objeto. Esta toma será más fácil de realizar con ayuda de un soporte o de un pie inclinado sobre una mesa, de forma tal que el objetivo se encuentre paralelo a la parte delantera del objeto. Las obras tridimensionales requieren la colocación de un panel en segundo plano para obtener el contraste requerido. Los objetos pequeños podrán ser colocados sobre una mesa sólida y los más voluminosos serán colocados sobre el piso limpio cubierto de un muletón. Es aconsejable tomar varias vistas desde diferentes ángulos para contar con una documentación completa de los objetos asimétricos. Hay

que prestar atención a la iluminación colocando fuentes de luz en aquellos lugares donde mejor revelen la forma, la textura y los contornos del objeto.

Seguros

Asegurar las colecciones forma parte de la gestión del riesgo, término empleado para describir el proceso de reducción de riesgos de accidentes o de pérdida de las colecciones. Ello no sustituye la mala gestión ni la seguridad de las colecciones ya que toda pieza única es irremplazable, pero ofrece una protección monetaria en caso de daños o de pérdida. Suscribir una póliza de seguro, cuando esté autorizado hacerlo (véase *infra*), protege al museo contra los riesgos financieros de los daños y pérdidas, al mismo tiempo que ofrece una suma suficiente para restaurar o sustituir los elementos deteriorados o desaparecidos. Las pólizas de seguro varían considerablemente en función de las colecciones y los riesgos cubiertos, el lugar y las condiciones de aplicación de las cláusulas del contrato y el tratamiento de los expedientes. Es preciso por lo tanto evaluar con regularidad las colecciones en función de su costo de sustitución o de cualquier otro índice financiero para ofrecerle al museo un cuadro actualizado de los valores asegurados. (Cuando las colecciones son evaluadas por debajo de su valor, con frecuencia ocurre que el asegurador solo tiene que pagar una suma proporcional a la reclamada. Por ejemplo, si un museo solo asegura sus colecciones por el 50% de su valor comercial, solo recibirá del seguro la mitad del monto declarado por la pérdida o la reparación de daños que tal vez solo tengan que ver con un objeto.) El contrato u otro documento estimativo debe ser revisado, por supuesto, en función de las normas de seguridad y confidencialidad en vigor.

No obstante, las políticas y prácticas de seguros en uso difieren mucho de un país a otro, incluso de un museo a otro dentro de un mismo país. En la mayoría de los casos todo parece indicar que los museos nacionales no aseguran sus colecciones y es muy corriente ofrecer una garantía de Estado en lugar de un seguro a los propietarios de los objetos en régimen de préstamo temporal o de larga duración en beneficio de museos nacionales o de otros museos públicos. Cuando un museo ha sido autorizado a suscribir un seguro de tipo comercial debe examinar con atención sus modalidades. Un agente de seguros independiente y especializado en la esfera de las artes ("corredor de seguros") estará con toda probabilidad en condiciones de determinar la forma de seguro que mejor se adapta a las necesidades y de obtener tarifas competitivas ante diferentes compañías de seguros.

Conservación de las colecciones

La conservación preventiva será tema de otro capítulo. Pero es conveniente recordar aquí que se trata de un elemento importante de la gestión de colecciones por cuanto determina todos los aspectos de la política museística y debe ser considerada como una responsabilidad permanente de los profesionales de museo. Las colecciones exigen asimismo un seguimiento regular que permite al conservador intervenir en caso de ser necesario.

Preparación para catástrofes

La prevención y la capacidad de reaccionar ante las catástrofes son también elementos fundamentales de la política de colección que serán analizados en el capítulo Seguridad de los museos.

Sin embargo, no debemos olvidar que la prevención de riesgos se propone alejar el daño en la medida de lo posible, ya se trate de una catástrofe natural, de un incendio o de las repercusiones de un conflicto armado sin que ello conduzca a la pérdida o al deterioro de las colecciones. Las medidas preventivas que se imponen incluyen la evaluación de los riesgos, la calidad de la planificación y del diseño de los locales, del mobiliario, de

los equipos y de las instalaciones, la eficacia del mantenimiento y de las inspecciones de rutina de los edificios y del material. Para ser eficaz, el plan de prevención debe ser establecido por escrito, sometido a prueba y revisado al menos una vez al año, junto con las medidas a adoptar antes, durante y después de un siniestro.

Acceso del público a las colecciones

Seguridad

El tema de la seguridad es analizado en detalle en el capítulo Seguridad de los museos. No obstante, el acceso del público es un elemento de la seguridad que es conveniente abordar en la política de colección.

Recuadro 6: Medidas de seguridad que deben ser incorporadas a la política de colecciones

1. El acceso a las colecciones es limitado, incluso en el caso del personal; se realizará un control a la entrada de las salas cerradas con llave.
2. Los responsables de una esfera determinada, de una colección o de un área de almacenamiento controlarán la entrada del público y de los restantes empleados.
3. Se señalará el nombre de los empleados que posean una llave de acceso.
4. Se registrará la entrada a los almacenes y otros espacios protegidos de todos los visitantes autorizados.
5. El acceso con fines de investigación depende del plan aprobado. Todas las visitas serán debidamente registradas al final del período de préstamo.

Galerías y salas de exposición y presentación

Los museos organizan diferentes tipos de exposiciones. Puede tratarse de exposiciones temporales o permanentes de obras pertenecientes a sus colecciones, de objetos prestados por otras instituciones o de exposiciones itinerantes. Salvo en el caso de las exposiciones temporales y puntuales, todas contienen una parte de las colecciones museográficas, de modo que la política de colección adoptada se aplica tanto a las salas de exposición como a los almacenes.

El traslado de las colecciones de los almacenes a las salas de exposición implica riesgos adicionales. El robo, el vandalismo y las manipulaciones intempestivas constituyen otras tantas amenazas para la seguridad de los bienes. Los peligros corrientes son los choques y vibraciones, los montajes y soportes defectuosos, los contaminantes atmosféricos, las variaciones climáticas, la luz, los parásitos y otros factores naturales. El control de los rayos ultravioletas y de los rayos visibles, la temperatura y la humedad relativa así como la absorción de contaminantes atmosféricos según los niveles recomendados (véase el capítulo Conservación) plantean un problema particular. La afluencia de visitantes eleva el calor corporal así desprendido; la humedad y la contaminación ambiental, así como una iluminación demasiado intensa pueden dañar a largo plazo los elementos sensibles a la luz como son los tejidos, trajes, dibujos y acuarelas.

El cuidado prestado al diseño y al montaje de las exposiciones, a la seguridad y a la elección de los materiales contribuye también a proteger las obras y a preservar la calidad del entorno, lo que será abordado en otro capítulo.

Vigilancia de las colecciones expuestas

Las galerías de exposición deben ser inspeccionadas con regularidad para detectar posibles daños o pérdidas. El control del ambiente tiene lugar de varias formas con ayuda de comandos mecánicos y manuales. Por ello es conveniente vigilar estos dispositivos para cerciorarse de su adecuado funcionamiento. Este tema será tratado con mayor precisión en otro capítulo.

Selección de los materiales

Los materiales que no representan ningún peligro para los objetos en depósito son también aconsejables para fabricar los soportes. Muchos de ellos son incompatibles con el empleo que se les da pero son utilizados habitualmente debido a sus restantes ventajas y bajo costo, en cuyo caso

basta con intercalar una protección de buena calidad entre el material reactivo y el objeto.

Embalaje y expedición

En ocasiones, la organización de una exposición exige tener que embalar y luego expedir colecciones museográficas destinadas a otras instalaciones. Esta operación es mucho más riesgosa que la manipulación y el traslado de objetos. Se trata por lo tanto de una decisión que hay que tomar luego de profunda reflexión. La elección de los métodos de embalaje y expedición tiene lugar en función de la naturaleza de los objetos. Solo aquellos que son estables se prestan para ello debido al riesgo mayor que encierran estas operaciones. Los materiales de embalaje garantizan una protección contra todos los peligros posibles. Los más apropiados son los mismos que sirven para el almacenamiento. Aunque su calidad difiere en gran medida de la de los archivos, la espuma de poliuretano sirve con frecuencia para envolver los objetos ya que amortigua bien los choques. Se puede añadir un panel de protección limpio en función de las necesidades, pero el material que se halle en contacto directo con el objeto debe ser compatible con éste.

La forma de expedición seleccionada debe garantizar la mejor protección de los objetos y el período de transporte debe ser el más corto posible. De manera habitual, los objetos de museo se transportan en camiones o por avión en lugar de hacerlo por ferrocarril debido a los choques y vibraciones que provocan los raíles. A veces se recurre al transporte marítimo para la expedición de objetos voluminosos y estables, pero el tiempo de transporte es con frecuencia prolongado y el control del entorno se ve limitado dentro de un contenedor. Las empresas de flete que acumulan experiencia en el transporte de objetos de arte pueden ser de gran ayuda en este caso.

Sugerencias en cuanto a la política de expedición

Hay que asegurarse de la estabilidad de los bienes antes de expedirlos. Solo los objetos estables podrán ser enviados.

Es conveniente designar a la persona a quien corresponderá la decisión de enviarlos.

Sugerencias en cuanto al procedimiento de expedición

El modo de expedición depende de las necesidades del objeto, de la distancia a recorrer y de la duración del viaje.

La elección de los materiales de embalaje utilizados depende del modo de transporte seleccionado y de las necesidades del objeto.

Investigación museográfica

Investigación

Las colecciones objeto de estudio y de publicación ofrecen también acceso a los museos, los que cumplen de esta forma su misión educativa. La investigación pone informaciones especializadas a la disposición de un público interesado y contribuye a la organización de exposiciones y programas de enseñanza. Es muy importante que la investigación se adapte a las prácticas legales, deontológicas e intelectuales de conformidad con las normas establecidas así como que apoye la acción de los museos.

Acopio en el terreno

A partir del momento en que un museo emprenda actividades de acopio en el terreno debe respetar las leyes y tratados, adaptarse a las normas científicas en vigor y actuar de forma tal que respete a las poblaciones locales y sus necesidades.

Investigación en los museos

Las investigaciones llevadas a cabo por el personal deben estar en correspondencia con la misión y los objetivos del

museo, así como con las normas científicas establecidas. Deben tener lugar in situ ya que el personal no está autorizado, bajo ningún concepto, a extraer ningún objeto de las colecciones, ni siquiera de manera provisional.

Acogida de los investigadores

Los museos deben establecer un código escrito sobre la seguridad, el acceso y la manipulación de las colecciones por parte de los especialistas. Deben facilitar su uso a los estudiantes e investigadores de paso que reciban, al mismo tiempo que garantizan la protección y la manipulación de las piezas de sus colecciones durante las investigaciones.

Análisis destructivo

El empleo de técnicas analíticas destructivas resulta a veces necesario para profundizar la investigación. Sin embargo, esta decisión debe ser adoptada luego de una profunda reflexión. Es conveniente presentar al museo un proyecto de estudio para su evaluación. El museo sigue siendo propietario del objeto, del cual no debe desprenderse. Los elementos no explotados le serán devueltos y la información obtenida sustituirá al objeto alterado o destruido.

Sugerencias de política aplicada a la investigación

Los trabajos de investigación son primordiales en el marco de la misión de interés público y de educación de los museos. El personal tiene por lo tanto la libertad de seleccionar un tema de estudio, realizar investigaciones, encontrar los medios necesarios para la materialización de sus proyectos y difundir sus conclusiones según las normas.

Todas las investigaciones apoyan la misión del museo.

Acopio privado

Por sus actividades y centros de interés, los miembros de la profesión museística tienden con frecuencia a crear su propia colección. No obstante, como señala claramente el *Código de Deontología del ICOM*, no deben hacerle la competencia a su institución para adquirir los mismos objetos o para llevar a cabo cualquier actividad de acopio a título privado ya que ello provocaría un conflicto de interés en cuanto a la utilización de conocimientos especializados para fines personales y no en beneficio del museo. Toda derogación de esta norma deberá ser discutida con el órgano rector.

Conclusión

La creación de colecciones es una de las funciones clave del museo y las obras que las componen constituyen sus activos más valiosos. La preservación, el mantenimiento y la gestión de las colecciones son responsabilidades que debe asumir el museo para cumplir su misión de servicio público. Su adecuada gestión permite garantizar una protección y una conservación satisfactoria de los bienes cuya guarda tiene el museo. La adopción y aplicación de una política de colección y las prácticas recomendadas en el presente capítulo constituyen las bases de todas las estrategias aplicadas a la gestión de museo.

Inventarios y documentación

Andrew Roberts
Ex jefe de los Sistemas de Información, Museum of London

Introducción

Una documentación concisa y accesible resulta primordial para la gestión de las colecciones, la investigación y los servicios públicos. El presente capítulo desarrolla los conceptos enunciados anteriormente y brinda consejos prácticos sobre el proceso de documentación, registro, control de inventario y catalogación, la explotación de los sistemas manuales e informáticos y el acceso a la información en línea según las normas establecidas.

Adquisición, préstamo a largo plazo y adición

El proceso de adición forma parte de la integración de adquisiciones permanentes y de préstamos a largo plazo en una colección (véase el capítulo Gestión de las colecciones) (Buck & Gilmore, 1998; Holm, 1998; Consejo Internacional de Museos. Comité Internacional para la Documentación, 1993). Es una etapa esencial del trabajo de inventario que permite registrar el derecho legal de propiedad de los objetos así como completar la catalogación.

El museo deberá crear una estructura en la cual las propuestas de adquisición y de préstamo a largo plazo sean sometidas a la aprobación de un comité interno en lugar de ser avaladas por un solo miembro del personal. Cuando un museo prevé una adquisición o un préstamo debe comenzar por abrir un expediente de información sobre el propietario y el objeto. Este expediente incluirá un resumen sobre la proveniencia, la naturaleza y la importancia del objeto para el museo, su forma de adquisición (donación, compra, descubrimiento), la conformidad de la propuesta con relación a la política de colecciones del museo, las recomendaciones del conservador y otros especialistas y la decisión del comité. La descripción detallada del objeto debe autentificar su origen y dar cuenta de su estado de conservación. De ser posible, el museo debe tener una foto o una imagen digital.

En caso de adquisición, si esta es aprobada, se le pedirá al propietario que firme oficialmente la transferencia legal de propiedad del objeto ('transferencia de título'). Un ejemplar firmado de este documento será a continuación adjuntado al expediente como comprobante del estatuto legal de la adquisición.

Un museo que reciba con regularidad grupos de objetos obtendrá probablemente mejores resultados si trata todos los elementos de un grupo en una operación única en lugar de adquirirlos por separado. Ello es especialmente válido en el caso de las colecciones arqueológicas, históricas y de historia natural. La adquisición da lugar a la apertura de un expediente con un número de inventario. A cada elemento del grupo se le asigna un número diferente, que constituirá una subdivisión del número de inventario o que será independiente de este.

Si el museo es depositario de vestigios exhumados con motivo de una excavación, debe discutir con el autor del descubrimiento la posibilidad de registrarlos con un mismo número. También puede prever la posibilidad de asignar un número de inventario a todos los vestigios descubiertos, número que será retomado en el sistema de identificación adoptado in situ al comienzo de las excavaciones.

Ejemplo de registro de adición (reproducido de Holm, 1998, con la autorización de la MDA).

Este método le evita al museo tener que numerar y marcar de nuevo cada objeto y facilita la introducción de datos para el inventario. Se descarta esta posibilidad cuando los vestigios exhumados son conservados por el autor del descubrimiento o cuando son confiados a otros museos, lo que obliga a mencionar dos secuencias numéricas.

Además de las fichas de inventario, el museo deberá llevar un registro en soporte papel donde serán registradas todas sus adquisiciones. Lo ideal es contar con un cuaderno que sirva como archivo, con cubierta de cartón, en cuyas columnas se anotará el número de inventario, la fecha, la fuente, la forma de adquisición, una breve descripción del grupo, la cantidad de elementos que reúne y el nombre o las iniciales del conservador. Este documento deberá ser conservado en un lugar seguro, por ejemplo en una caja fuerte ignífuga. De ser posible, conserve una copia en otro sitio.

En el caso de un préstamo a largo plazo, el museo debe también señalar el motivo del acto y la duración del contrato. Teniendo en cuenta las exigencias relacionadas con la conservación de las obras, muchos museos vacilan en aceptar préstamos de larga duración, salvo en el caso de que formen parte de una exposición o de profundos trabajos de investigación. Si están de acuerdo, el préstamo deberá ser detallado en un documento que se adjuntará al expediente y que será registrado con un número que se añadirá a una secuencia numérica diferente.

Ejercicio: Tome como ejemplo otras normas de catalogación para elaborar un impreso de entrada, una ficha de depósito o de transferencia y un libro de inventario.

Control de inventario y catalogación

El segundo componente del sistema de documentación está relacionado con el desarrollo y el empleo de la información sobre los objetos de la colección. Se le recomienda al museo establecer fichas individuales que completará después de haber examinado y utilizado el objeto. Estas fichas sirven para documentar la investigación, informar al público y nutrir las exposiciones, los programas educativos, el desarrollo, la gestión y la seguridad de las colecciones.

Para poder satisfacer estos múltiples usos, las fichas de inventario deben tener una estructura lógica por categoría o por campo al cual se vinculan datos específicos. El cuadro 1 ofrece una lista de campos cuyos elementos aparecen detallados en el apéndice. Se le recomienda a los museos basarse en los principios enunciados en el presente capítulo para crear su propio manual de catalogación y control de inventario, según los campos que hayan definido.

Los campos de inventario y catalogación del cuadro 1 descansan en conceptos desarrollados en cinco proyectos que han aplicado muchos museos del mundo entero. El enfoque global se apoya en el *Manual de normas AFRICOM*, concebido por el ICOM y el Comité de Coordinación de AFRICOM para uso de los museos africanos. El conjunto representa cerca de cincuenta campos distribuidos en cuatro grandes esferas (gestión, descripción, historia y documentación del objeto) (columna 3 del cuadro). El Manual, publicado en inglés, árabe y francés (Consejo Internacional de Museos, 1996 y 1997), sirve como referencia para la producción de material didáctico.

La norma AFRICOM remite precisamente a un conjunto de líneas directrices más generales elaboradas por el Comité Internacional del ICOM para la Documentación (CIDOC, Consejo Internacional de

Cuadro 1. Campos de catalogación recomendados y correlación con las restantes normas

Campo	Base	AFRICOM	CIDOC	MDA	Object ID	Dublin Core
Gestión del objeto						
Nombre del museo	x	1.3	x	x		x
Número del objeto	x	1.4	x	x		x
Número de inventario	x					
Forma de adquisición	x	1.5	x	x		
Fecha de adquisición	x	1.6	x	x		
Fuente de adquisición	x	1.7	x	x		
Ubicación normal	x	1.8	x	x		
Localización	x		x	x		
Fecha de localización	x		x	x		
Motivo del desplazamiento						
Responsable						
Forma de conservación				x		
Fecha de intervención				x		
Conservador				x		
Número de referencia				x		
Forma de cesión/extracción			x			
Fecha de cesión			x			
Beneficiario			x			
Descripción del objeto						
Descripción física		2.17	x	x		x
Observaciones		2.17			x	
Número de referencia de imagen		2.1	x	x	x	
Designación/nombre corriente del objeto	x	2.9/2.10	x	x	x	x
Nombre vernáculo		2.11/2.12				
Título		2.13	x	x	x	x
Clasificación		2.8	x	x		x
Categoría por forma o función		2.2			x	
Categoría por técnica		2.3				
Material	x	2.14	x		x	
Técnica		2.15	x	x	x	
Dimensiones	x	2.16	x	x		

Cuadro 1. Continuación

Campo	Base	AFRICOM	CIDOC	MDA	Object ID	Dublin Core
Forma de ejemplar		2.4				
Parte del esqueleto		2.5				
Sexo		2.6				
Edad o fase		2.7				
Contenido/tema		2.18	x	x	x	
Tipo de inscripción/marca			x			
Forma de inscripción			x			
Localización de la inscripción			x			
Transcripción de la inscripción			x			
Traducción de las inscripciones			x			
Descripción de las inscripciones		2.19	x		x	
Informe de estado de la obra		2.20	x			
Fecha del informe			x			
Historia del objeto						
Observaciones		3.26				
Creador/fabricante		3.26	x	x	x	x
Lugar de creación		3.2	x	x		x
Período/Fecha de producción		3.4/3.5	x	x	x	
Usuario		3.8	x	x		
Lugar de utilización		3.9	x	x		x
Período/Fecha de utilización		3.11	x	x		
Lugar de acopio/descubrimiento		3.12	x	x		
Referencia/Nombre del sitio		3.15		x		
Coordenadas del sitio		3.13				
Coordenadas del objeto		3.14				
Tipo del sitio		3.16				
Datación		3.17/3.18				
Autor del descubrimiento/acopio		3.21/3.22	x	x		
Fecha acopio/excavación		3.23	x	x		
Método de acopio/descubrimiento		3.24	x			
Número de acopio/descubrimiento		3.25		x		
Documentación						
Referencias bibliográficas		4	x	x		x

Museos. Comité internacional para la documentación, 1995) (columna 4). El tercer modelo es del de la norma SPECTRUM, creada por la MDA (Museum Documentation Association) en el Reino Unido. La norma SPECTRUM fue objeto de una publicación detallada (Museum Documentation Association 1997; Ashby, McKenna & Stiff, 2001) pero la MDA también ha publicado un manual de catalogación de los campos principales (Holm, 2002) (columna 5). El cuarto modelo, el 'Object ID', ha sido concebido como una guía de información que se considera muy útil en caso de robo de un objeto (véase el capítulo Tráfico ilícito). (Thornes, 1999) (columna 6). La quinta norma es la del 'Dublin Core' (DC) que permite la búsqueda de información en Internet (Dublin Core, 2004) (columna 7).

Para obtener más información, consúltese el contenido de estas cinco normas. El texto íntegro de la edición inglés-francés del Manual de AFRICOM y del CIDOC y de la norma Object ID puede ser consultado en la Red (véase Referencias).

Campos de inventario y de catálogo

Los campos del cuadro 1 corresponden a las esferas museográficas fundamentales, como son la arqueología, las antigüedades, la etnología, las bellas artes, las artes decorativas, el vestuario, la historia y la historia natural. Cada ficha de inventario contiene apartados elementales, por ejemplo el 'Número' o el 'Nombre del objeto' (columna 2). Los campos secundarios también revisten importancia, como el 'Título' en el caso de una obra de arte, el 'Período/Datación' en el de una colección arqueológica o la 'Clasificación' en aquel de una colección de historia natural.

Algunos campos –'Número del objeto', 'Localización', 'Observaciones'– son esenciales para la gestión de las colecciones y su seguridad. Otros son importantes para la investigación y la información del público, como son 'Creador/Fabricante' o 'Período/Fecha de creación'. Los campos más pertinentes para el museo dependen del interés y de la importancia que éste conceda a la investigación y a los servicios públicos.

'El inventario' de base de una colección incluye apartados que engloban los campos reglamentarios y aquellos que resultan esenciales en cada esfera. En el caso de las obras de arte y de la arqueología, los campos de inventario son aquellos de las columnas 'Base' y 'Object ID' del cuadro 1 (véase el capítulo Tráfico ilícito). Es posible establecer un inventario y un catálogo más completo pero es preferible agrupar estas normas en una fuente de referencia única al servicio de la investigación. La información a este nivel adquiere carácter prioritario y debe incluir una foto o una imagen digital del objeto.

Sintaxis y terminología

Es importante para un museo establecer normas, pero también una sintaxis y una terminología coherentes para la introducción de datos. Las reglas sintácticas definen la estructura de la información en cada campo. Las reglas terminológicas definen las palabras que serán utilizadas en cada caso. Las decisiones del museo en este sentido deberán figurar en su manual de catalogación interno.

La forma de escribir los nombres propios es un ejemplo de control sintáctico. Las fichas de inventario son ricas en nombres de todo tipo (coleccionistas, creadores, donantes, conservadores, etc.), compuestos por varios elementos, de ahí la necesidad de normalización. Si no se han establecido normas en la materia, el museo puede inspirarse en la gestión de las grandes bibliotecas que respetan estas normas, como las Reglas de Catalogación Angloamericanas (AARC), muy difundidas en los países anglosajones.

Los nombres de las personas en el alfabeto romano deben ser escritos colocando en primer lugar el apellido, seguido de una coma, y después de las iniciales o del nombre (por ejemplo, 'Dupont, Jean').En cambio, los nombres de organizaciones deben respetar el orden que han establecido (por ejemplo, 'H.J. Heinz Company Ltd').

Para escribir el nombre de una persona en árabe, las AARC recomiendan al catalogador en el caso de un nombre propio, compuesto por un apellido o un elemento comparable, utilizar esta parte del nombre como entrada principal. En caso contrario, el catalogador debe utilizar el elemento o la combinación de elementos que permita identificar con mayor precisión a la persona en la entrada principal. Será necesario entonces colocar la entrada principal al comienzo del nombre, seguida de los restantes elementos (por ejemplo, 'Ma¯lik ibn Anas'). Coloque una coma después de la entrada principal, salvo en el caso de que se trate de la primera parte del nombre (por ejemplo, 'Sadr al-Di¯n al-Qu¯nawi¯, Muhammad ibn Isha¯q').

La fecha es otro ejemplo de norma sintáctica en la cual la norma AFRICOM utiliza el estilo 'año/mes/día' ('AAAA/MM/JJ') (por ejemplo, '2004/08/24'). El tercer ejemplo es el de la secuencia de conceptos que definen el lugar de creación o de acopio, de preferencia en un orden que vaya de lo específico a lo general (por ejemplo, 'Torre Eiffel, Champ de Mars, París, Francia').

En ocasiones es preciso inscribir dos entradas o más en un mismo campo, como es el caso de los nombres de dos creadores que intervengan en diferentes estadios de ejecución o los diferentes materiales que forman parte de la composición de un objeto complejo. El museo debe seguir un modelo de indización coherente al separar, por ejemplo, estas entradas por un punto y coma ('oro; plata').

La norma AFRICOM ofrece ejemplos de términos propios de cada esfera en inglés, árabe y francés (Consejo Internacional de Museos, 1996 y 1997), junto con la lista de Materiales y Técnicas.

Descripción de los campos Forma de adquisición y Fecha de adquisición, extraída del apéndice: Forma de adquisición (campo de base)

El método utilizado para adquirir el objeto.
Ejemplos: 'excavación', 'donación', 'compra', 'desconocido'
El manual de AFRICOM (campo 1.5) propone una lista terminológica.

Fecha de adquisición (campo de base)
La fecha del acto de adquisición.
Ejemplos: '2004/08/24'

Ejercicio: Siga las líneas directrices en materia de inventario y de catalogación para concebir su propio manual de control de inventario y de catalogación definiendo los campos y las reglas sintácticas y terminológicas que serán adoptadas por el museo.

Numeración, etiquetado y marcado del objeto

Es importante asignar a cada objeto un número único que será inscrito en una etiqueta pegada al objeto o directamente sobre este (Consejo Internacional de Museos. Comité Internacional para la Documentación, 1994). Este número, que constituye un vínculo entre el objeto y su documentación, puede resultar muy útil en caso de robo o de desaparición.

Ejemplo de lista terminológica de materiales (reproducida a partir del modelo del Consejo Internacional de Museos, 1996, con la autorización del ICOM).

MATERIAL OF ANIMAL ORIGIN / MATÉRIAUX D'ORIGINE ANIMALE / MATERIALES DE ORIGEN ANIMAL
animal amber / ambre animale / ámbar animal
bone / os / hueso
coral / corail / coral
egg shell / coquille / concha
feather / plume / pluma
gut / boyaux / tripas
hair / poils (et cheveux, crin…) / pelos (y cabellos, crin…)
horn / corne / cuerno
ivory / ivoire / marfil
mother of pearl / nacre / nácar
leather (tanned) / cuir (tanné) / cuero (curtido)
pearl / perle / perla
scale / écaille / escama
sea shell / coquillage / concha
silk / soie / seda
sinew / nerf (tendon…) / nervio (tendón…)
skin (non tanned) / peau (non tannée) / piel (no curtida)
tooth / dent / diente
tortoise shell / carapace / caparazón
wax / cire / cera
wool / laine / lana
MATERIAL OF VEGETABLE ORIGIN / MATÉRIAUX D'ORIGINE VÉGÉTALE / MATERIALES DE ORIGEN VEGETAL
amber / ambre / ámbar
bamboo / bambou / bambú
bark / écorce / corteza
calebash / calebasse / calabaza
corn / maïs / maíz
cotton / coton / algodón
dung / fumier / estiércol
flower / fleur / flor
fruit / fruit / fruta
grass / herbe / hierba
leaf / feuille / hoja
millet / mil / mijo
nut / noix / nuez
paper / papier / papel
peanut / arachide / cacahuete
root / racine / raíz
raphia / raphia / rafia
reed / roseau / caña
resin / résine / resina
rubber / caoutchouc / caucho
rush / jonc / junco
seeds / graine / semilla
straw / paille / paja
thorn / épine / espina
vegetal fibers / fibre végétale / fibra vegetal
wood / bois / madera
MATERIAL OF INORGANIC ORIGIN / MATÉRIAUX D'ORIGINE MINÉRALE / MATERIALES DE ORIGEN MINERAL
Metal / Métaux / Metales:
aluminum / aluminium / aluminio
copper (and alloys) / cuivre (et alliages) / cobre (y aleaciones)
gold / or / oro
iron (and alloys) / fer (et alliages) / hierro (y aleaciones)
lead / plomb / plomo
non identified metal / métal non identifié / metal no identificado
silver / argent / plata
tin / étain / estaño
zinc / zinc / zinc
Stones / Pierres / Piedras:
alabaster / albâtre / alabastro
flint / silex / sílex
granite / granit / granito
gypsum / gypse / yeso
lapidolite / lapidolite / lepidolita
lava / lave / lava
limestone / calcaire / caliza
marble / marbre / mármol
sandstone / grés / arenisca
schist / schiste / esquisto
serpentine / serpentine / serpentina
slate / ardoise / pizarra
soap stone / stéatite / esteatita
stone (non preciuos and unidentified / pierre (non précieuse et non identifiée) / piedra (no preciosa y no identificada)
Precious and semi-precious stones / Pierres précieuses et semi précieuses / Piedras preciosas y semipreciosas:
agate / agate / ágata
amethyst / améthyste / amatista
aragonite / aragonite / aragonita
cornelian / cornaline / cornalina
diamond / diamant / diamante
emerald / émeraude / esmeralda
hematite / hématite / hematita
jasper / jaspe / jaspe
malachite / malachite / malaquita
obsidian / obsidienne / obsidiana
precious stone (unidentified) / pierre précieuse (non identifiée) / piedra preciosa (no identificada)
quartz / quartz / cuarzo
ruby / rubis / rubí
sapphire / saphir / zafiro
tourmaline / tourmaline / turmalina
Processed material / Matériaux élaborés / Materiales elaborados:
cement / ciment / cemento
clay / argile / arcilla
glass / verre / vidrio
plaster / plâtre / yeso
synthetic material / matériau synthétique / material sintético

Si el museo decide reagrupar los números de inventario, el número de objeto puede ser un subconjunto del número agrupado o puede ser independiente de este. Si decide seguir el enfoque que consiste en registrar el objeto bajo un número único, este será el mismo que el número de inventario. Este número deberá ser único en todo el museo: si se asigna el mismo número en dos departamentos o dos colecciones o más, precédalo de un código que le conferirá especificidad.

En el caso de un objeto exhumado en el marco de excavaciones, el museo deberá decidir si puede tomar el número asignado en el momento del descubrimiento o si es preciso asignar otro. Si puede adoptar una numeración análoga a la del autor del descubrimiento, esto le evita tener que asignarle un nuevo número y volver a marcarlo y facilita la introducción de estos datos en la documentación. De no ser así, hay que anotar el número de excavación inicial en el registro del museo.

Si el objeto está formado por dos partes o más, es importante etiquetarlas y marcarlas todas en caso de que vayan a ser disociadas con fines de presentación o restauración. Puede asignarse un número distinto subdividiendo el número de objeto (añadir letras a manera de sufijo).

Véase el capítulo Gestión de las colecciones para las normas de etiquetado y marcado.

Control de los movimientos y localización

Es indispensable seguir con atención todos los cambios de lugar de almacenamiento de los objetos, lo que permite encontrarlos con rapidez y contribuye a reducir los riesgos de robo o de desaparición de objetos sin que el museo se dé cuenta.

Los campos recomendados incluyen dos entradas diferentes, una para la ubicación normal del objeto y otra para su localización. La ubicación normal indica el lugar

donde se conserva, ya sea en una sala de exposición o un almacén, mientras que la localización permite situarlo, ya sea que esté en un taller de restauración o en préstamo en otro museo. La localización y el desplazamiento de objetos deben mantenerse al día, así como la fecha, el motivo y la persona responsable.

El museo debe anotar escrupulosamente y conservar en lugar seguro los datos sobre la localización de las colecciones o de los objetos. Los malhechores podrían aprovecharse de estas informaciones para sustraer obras en el establecimiento.

Condiciones de conservación e informe de estado de la obra

Si un objeto está siendo restaurado, es conveniente señalarlo en la ficha catalográfica. Si existen informaciones más completas en este sentido es preferible consignarlas en una ficha separada que remitirá a la ficha gracias al Número de referencia de los trabajos de conservación.

De igual forma, cuando redacte un informe de estado de la obra, anote en la ficha de inventario las condiciones en las cuales ha sido conservado el objeto así como la fecha de la certificación y conserve un informe completo en el expediente (véase el capítulo Gestión de las colecciones).

El museo debe conservar las imágenes tomadas durante la restauración y el informe de estado. Estos negativos pueden asociarse a la ficha de inventario.

Cesión y extracción

Cuando un objeto entra o sale de una colección, es esencial indicar las condiciones de cesión en la ficha de inventario. El museo debe mantener sus ficheros actualizados para poder seguir el rastro de los objetos.

Al igual que en el caso de las nuevas adquisiciones, todo proyecto de cesión deberá ser presentado para su aprobación por parte de un comité interno (véase el capítulo Gestión de las colecciones).

Creación de un fondo documental, control de inventario y catalogación

A menos que se trabaje en un museo de reciente creación, es probable que el personal encargado de la conservación de las colecciones posea una documentación incompleta y le cueste trabajo encontrar y asociar los objetos a los ficheros existentes. Además de establecer nuevos procedimientos, puede que sea necesario prever la creación de un fondo documental para organizar la colección de conformidad con las normas requeridas.

La primera fase de este proyecto consiste en reconstituir la historia de las colecciones y las esferas que cubren (Ashby, McKenna & Stiff, 2001). Este análisis debe incorporar una descripción de los principales grupos del museo, incluidas las colecciones y adquisiciones fundamentales. También debe rendir cuenta de las informaciones disponibles: fichas de inventario y fichas catalográficas, documentación detallada, utilización de herramientas informáticas y manuales, etc.

Si existen grandes lagunas en la documentación, será necesario probablemente elaborar nuevas fichas de inventario o mejorar las existentes. La tarea prioritaria es proceder al inventario de la colección concentrándose en los campos de inventario. Las fichas podrán ser completadas a continuación según la disponibilidad y la competencia del personal y el empleo que de ello harán los profesionales y los investigadores. Si el trabajo se extiende a toda la colección, puede ser que haya llegado el momento de que el museo introduzca estos datos en un ordenador y cree un banco de imágenes (véase *infra*).

Es probable que este trabajo requiera inspeccionar las colecciones expuestas o conservadas en el almacén y verificar los datos vertidos en los registros y documentos de archivo existentes tratando de armonizar ambos tipos de información (Holm, 1998). Esta operación puede ser prolongada en un museo que posea una vasta colección,

pero constituye una etapa esencial para poder garantizar su control.

La inspección de los almacenes consiste en proceder a la verificación sistemática de todos los objetos allí almacenados y en documentarlos. Si un Número de objeto resulta ilegible es posible encontrarlo con ayuda de las fichas de inventario disponibles o asignarle un número provisional en espera de poder sustituirlo ulteriormente por el número de identificación correcto. Es indispensable asociar el número provisional al objeto por medio de una etiqueta.

Además del Número de objeto, la ficha debe ofrecer informaciones elementales (designación, clasificación o categoría, título, material, dimensiones) y señalar el lugar donde el objeto está almacenado. De ser posible, añada una breve descripción física señalando las características, inscripciones o marcas y el estado de conservación del objeto. Tome asimismo una o varias fotos que le servirán de referencia y permitirán documentar a los investigadores y al público.

La introducción de estos datos básicos puede tomar mucho tiempo, por ello el museo deberá calcular con total objetividad la carga de trabajo que le concierne y los recursos de los cuales dispone. En ocasiones es mucho más importante tener una visión de conjunto de la colección que reunir informaciones detalladas en cada esfera. La opción más deseable sería poner en práctica un proyecto piloto para someter a prueba el escalonamiento del proceso y la mejor metodología. Es extremadamente importante organizar las sesiones de fotos acondicionando un estudio en los almacenes.

Si el museo cuenta con documentos de archivo, puede utilizarlos como segunda fuente de referencia para crear un fondo documental. Por ejemplo, si existen viejos registros o fichas catalográficas puede explotarlos para crear una serie de expedientes que correspondan a cada número de objeto al cual se le haya seguido el rastro o no. Una vez realizadas estas verificaciones, debe estar en condiciones de identificar las fichas que no mencionan ningún rastro del objeto y anotarlas para dar su descripción. Estos expedientes deben ser conservados en los archivos a título de referencia en espera de que sea posible más tarde identificar los objetos.

Además de crear un fondo documental, en ocasiones es necesario elaborar un recibo de entrada. Si el museo tiene dudas sobre el estatuto de la colección, si se trata de una adquisición o de un préstamo a largo plazo cuya duración desconoce, tendrá que pedir aclaraciones a la fuente. Esta fase es mucho más delicada por cuanto puede llevar a algunos propietarios a reclamar la devolución del objeto, pero es obligatoria para validar la operación.

Ejercicio: Elabore un informe que reconstituya la historia de la colección y la forma en que las informaciones sobre esta han sido puestas a disposición de los interesados.

Ejercicio: Elabore un plan de catalogación para una colección específica.

Búsqueda documental y catalogación manual e informática

La introducción de los datos en las fichas de catálogo puede hacerse de forma manual o con ayuda del ordenador en función de la calificación y de los medios con los que cuenta cada museo.

El registro manual más eficaz consiste en preparar fichas o recibos de entrada cuyos campos corresponden a los del cuadro 1. Una copia de este inventario en el que aparecen

los bienes por orden de entrada en las colecciones servirá de guía.Si un museo tiene varias especialidades, podría serle útil concebir un tipo de ficha por esfera. De esta forma, una ficha de arqueología brindará precisiones sobre el acopio, mientras que una de arte destacará el lugar y el tipo de creación y de ejecución.

Si cuenta con los medios necesarios, el museo debe hacer una copia de estas fichas y depositarlas en otro establecimiento, por ejemplo en un museo en el extranjero (véase el capítulo Tráfico ilícito). También debe elaborar un índice de las apartados más útiles y consultados con mayor frecuencia (Localización, Nombre del objeto, Creador, Período/Fecha de creación, Lugar de acopio).

El sistema de catalogación informatizado es mucho más flexible que un sistema manual (Holm, 1998; Holm, 2002; Consejo Internacional de Museos, 1996). Debe incluir una base de datos, pantallas de búsqueda y de introducción de información, el equipo necesario para la edición de informes y la migración de datos hacia nuevos sistemas así como modalidades para guardar la base de datos. Debe contribuir a hacer eficiente la catalogación y facilitar la investigación documental, al mismo tiempo que le permita al museo conservar una copia de seguridad de sus archivos en otro establecimiento.

Puede optarse por la sustitución del inventario tradicional en papel por uno informatizado en el cual las informaciones sean registradas directamente en la base de datos. Otra opción es la de combinar ambos sistemas para introducir las informaciones en la base de datos.

Además del trabajo de catalogación, las capacidades informáticas pueden extenderse a las funciones de gestión de las colecciones, ya sea la adición de un objeto, la preparación de exposiciones, el control de los movimientos de obras o la gestión de la conservación. El museo puede así permitir el acceso del público y de los investigadores a estos datos en el interior de la institución o por vía electrónica.

La fase clave de la informatización de la catalogación debe pasar por el análisis funcional de las necesidades del museo. Puede basarse en la historia y en las esferas que cubren las colecciones, analizando los sistemas de información y los proyectos de desarrollo previstos por el museo en ese sentido. Debe señalar el volumen previsible de documentos e informaciones que deben ser integrados al sistema, la cantidad de imágenes, la carga de trabajo prevista, la prioridad de la catalogación, la gestión de las colecciones, la recepción del público y la cantidad de posibles usuarios (personal, público e investigadores). Estas informaciones le brindan a la dirección del museo elementos que justifican las decisiones a adoptar en materia de informatización.

Después de llevar a cabo el análisis funcional, el museo puede decidir utilizar una nueva aplicación informática recurriendo a sus propios técnicos o a una empresa de servicios para adaptar un sistema de gestión polivalente. Otra solución es la de aplicar las normas fijadas por organismos externos, seguidas por cierto número de museos, como es el caso de las de la MDA, de la MCN y de otros organismos consultivos (véase Recursos). Las aplicaciones museográficas más interesantes incluyen módulos que facilitan la catalogación, la gestión de las colecciones y el acceso del público. Si el museo decide informatizarse puede utilizar el análisis funcional para apoyar su demanda de propuestas. Este documento será presentado a los posibles vendedores para que los ayuden a estructurar sus propuestas y a hacer la evaluación.

Simple object name: *dish*
Number of items: *1*
Institution : Identity number: *ANYTM : 1989.51*
Other object name:
Classification: *catering equipment & tableware ; pictures, ornaments, etc. & bays and dishes ; 2.664*
Title:
Serial number:
Brief summary: *Small Aynsley ware dish (10.9 cm in diameter) with transfer printed fruit design signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 1 on the underside.*
Maker/creator: *manufacturer : Aynsley, John and Sons Ltd ; designer : Jones, D.*
Date made: *1950 — 1960*
Where made: *Longton (Portland Works) & Stoke on Trent & Staffordshire & UK*
Method:
Associated people: *owner : Fairhurst, Helen, Mrs*
Date associated: *1960——1990*
Associated places: *Jasmine Terrace & Joyville & Midshire & UK*
How acquired: *gift*
Acquired from: *Fairhurst, Sarah Louise, Ms (14 Glenesk Road, Joyville, Midshire)*
Date acquired: *1.5.1989*
Entry form number: *E 1074*
Home location : Date: *ceram : 1.5.1989*
Current location : Date: *dec arts case 4 : 22.8.1989*
SIMPLE CARD
© mda

Physical description (e.g. materials, colour, shape, inscriptions, etc.): *Bone china, small circular dish, cream ground with transfer printed fruit decoration (apple, blackberries, plums, hazel nuts) signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 / 1 on the underside.*
Size (l : b : h): *dia 10.8 cm*
Complete: Y / N / ?
Condition: *very good: 1.5.1989*
Conservation method:
By whom conserved:
Date conserved:
Ref. No.
Notes, cross references, etc.: *Formerly belonged to the donor's mother, Mrs Helen Fairhurst.*
photo ref. : P326-P329 (b/w print)
SAH : 1.5.1989
Drawing or Photo

Ejemplo de ficha catalográfica (reproducida según Holm, 2002, con la autorización de la MDA).

Ejemplo de entrada de datos en pantalla (reproducida según Holm, 2002, con la autorización de la MDA).

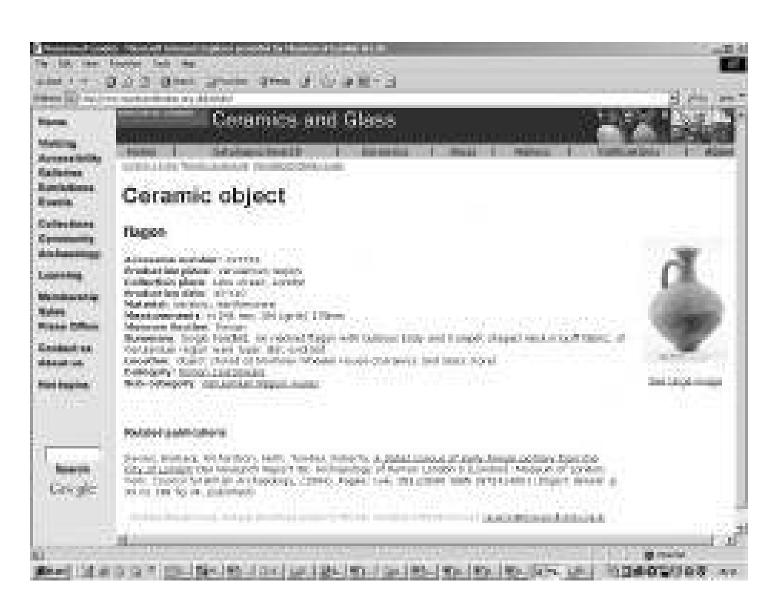
Imágenes

Las fotos, imágenes digitales y dibujos científicos de una colección son valiosos recursos que constituyen otras tantas referencias para el museo así como para los investigadores y el público. El museo puede mostrarlas a las autoridades judiciales y aduaneras así como a los medios de comunicación para detectar un objeto robado (véase el capítulo Tráfico ilícito) y divulgar estas imágenes en Internet si la colección aparece presentada en la Red. Lo ideal es contar con una vista de conjunto del objeto, así como algunos detalles sobre sus características e inscripciones.

Las imágenes digitales ofrecen una gran flexibilidad de empleo para el museo si este cuenta con equipos digitales y escáneres y con el personal calificado. Se recomienda tomar una imagen de archivo como fuente de presentación de iconos e imágenes derivadas integrales. Las imágenes de archivo pueden guardarse sin necesidad de estar conectado y tratar los pequeños archivos derivados de manera interactiva. El formato recomendado para las imágenes de archivo es el 'TIFF' y el 'JPEG' para las imágenes de referencia.

Aquel museo que posea fotografías tradicionales puede hacer una copia digital como complemento de imágenes directamente digitalizadas. Las imágenes de una colección de museo presentadas por terceros en una publicación o en un informe de excavaciones también constituyen posibles fuentes. Como ya se ha señalado, la creación de un fondo documental constituye ocasión ideal para recopilar un conjunto de imágenes digitales coherente. También es importante incluir la iconografía en el trabajo diario de inventario y catalogación.

Si el museo cuenta con un sistema de catalogación electrónico debe estar en condiciones de vincular las imágenes derivadas a las fichas de inventario, de forma tal que el icono esté vinculado a la ficha textual. El Número de referencia iconográfico sirve de vínculo entre la imagen y el catálogo.

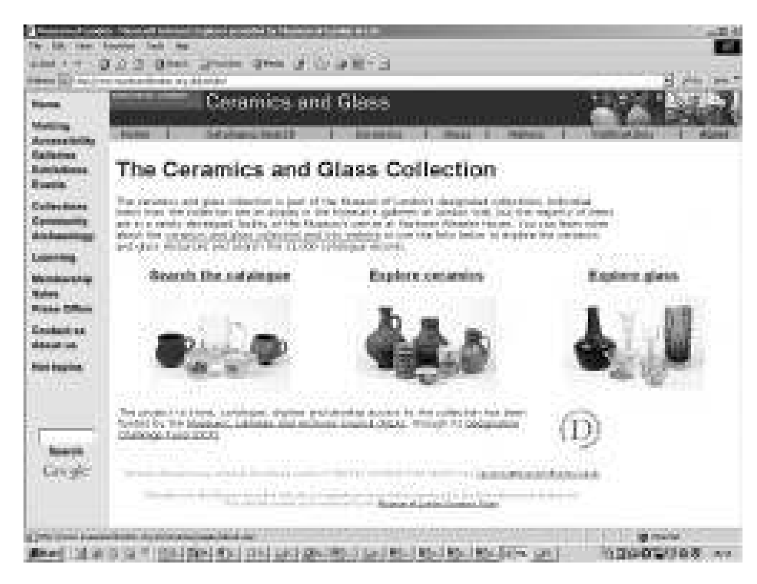


Ejemplo de aplicación en línea de una ficha ilustrada: colección de Cerámica y Cristal del Museum of London, signatura A27744, www.museumoflondon.org.uk/ceramics (reproducido con la autorización del Museum of London).

Puesta en línea de información sobre la colección

La informatización y la digitalización del fondo documental e iconográfico le dan al museo la posibilidad de hacer accesible la información sobre la colección en la Red. En función de los medios y de las competencias con las que cuenta esto puede hacerse instalando un módulo concebido para el acceso del público al catálogo del museo o copiando la información del sistema interno hacia una aplicación específica en la Red. Las modalidades requeridas pueden ser evaluadas de forma paralela al análisis del sistema informático.

El punto importante en la concepción de este programa es identificar a los posibles usuarios al mismo tiempo que se responde a sus expectativas. El museo deberá definir sus prioridades y saber si quiere dar la prioridad a los investigadores, al público en general o a los medios de educación. Lo que interesará probablemente a los investigadores será poder navegar y explorar a su antojo el



Ejemplos de aplicación del catálogo en línea: colección de Cerámica y Vidrio del Museum of London, www.museumoflondon.org.uk/ceramics (reproducido con la autorización del Museum of London).

> Ejercicio: Recorra los sitios Web creados por otros museos que compartan los mismos intereses y colecciones que los suyos y evalúe las necesidades de los internautas para determinar el grado de utilidad de las informaciones divulgadas en Internet y saber si estas influyen en el enfoque de catalogación y de procesamiento de la imagen. En el caso de los museos iraquíes, visite la siguiente dirección: http://icom.museum/iraq.html para hacerse una idea de los museos que le interesan.

catálogo y las imágenes del museo. Tal vez los otros usuarios se inclinen por la combinación de datos contextuales, ilustraciones y fichas catalográficas sobre la historia de las colecciones y la posibilidad de explorar sus principales temáticas.

Si el museo decide estar accesible en línea, tal vez esté interesado en ponerse de acuerdo con otras instituciones para compartir datos al crear, por ejemplo, un sitio común y un catálogo nacional.

Recursos humanos y financieros

Uno de los principales costos asociados a la documentación es el trabajo de inventario y, en particular, el buen estado de conservación de los ficheros. Además de la participación del personal de museo, este tipo de actividad puede ser confiada a voluntarios y empleados temporales que sabrán perfectamente cumplir su tarea.

El segundo problema de tipo presupuestario es el costo de los equipos informáticos, incluido el hardware, la aplicación de catalogación, el procesamiento de la imagen, el servicio de acceso a Internet así como la sustitución o la actualización de este dispositivo a intervalos regulares. Es necesario prever además un presupuesto para los suministros –registros, recibos de entrada, tarjetas o fichas de inventario en caso de que se utilice el soporte papel.

Fuentes y referencias

En el transcurso de los últimos treinta años, varias organizaciones internacionales y nacionales han establecido normas de documentación. Es posible consultarlas para obtener ayuda y consejos adicionales.

El Comité Internacional para la Documentación del Consejo Internacional de Museos (ICOM-CIDOC) es el organismo rector en este tema. Usted puede contactar al CIDOC a través del ICOM o consultar su sitio: http://www.cidoc.icom.org/ para obtener informaciones generales. La MDA (Museum Documentation Association) en el Reino Unido es uno de los organismos nacionales más antiguos en esta esfera. El sitio de la MDA (http://www.mda.org.uk/) ofrece informaciones generales y las copias de toda una serie de folletos (http://www.mda.org.uk/facts.htm). Otra organización de larga data con base en los Estados Unidos es la Museum Computer Network (MCN) que ofrece gran número de consejos a sus miembros (http://www.mcn.edu/).

Apéndice. Campos documentales recomendados

Gestión del objeto

<u>**Identificación del objeto**</u>

Nombre del museo (campo de base)

Nombre exacto del museo y de la ciudad en la que se encuentra.

Ejemplos: Museo de Bagdad, Bagdad

Número del objeto (campo de base)

El número asignado por el museo y marcado o etiquetado sobre el objeto. Si el museo sigue el método de reagrupación de los números de inventario, el número de objeto puede ser un subconjunto del número agrupado o formar un número independiente del de serie. Si el museo decide asignar a cada objeto un número único este debe ser el mismo del inventario. Este número debe ser único en todo el museo: si un mismo número es asignado en dos departamentos o dos colecciones o más, precédalo de un código que le conferirá especificidad.

Ejemplos: IM 012345,1

En el caso de vestigios exhumados con motivo de excavaciones, el museo debe decidir si puede utilizar el número asignado durante el trabajo de excavación (Número de acopio/de excavación) o si necesita asignar otro. Si logra ponerse de acuerdo con el autor del descubrimiento para utilizar una numeración común, no necesita volver a asignar un número y marcar de nuevo el objeto, lo que facilitará la integración de la documentación sobre la colección y las excavaciones en el registro de inventario del museo. De otra forma, el número de acopio inicial debe aparecer en el registro del museo.

<u>**Información sobre la adquisición**</u>

Observaciones sobre la adquisición del objeto por parte del museo, estatuto jurídico del objeto en la colección. Estos datos deben ser consignados en el momento de adquirir el objeto y luego inscritos en el catálogo.

Número de inventario

El número de inventario del grupo al cual pertenece el objeto, si el museo sigue el método de los números agrupados. Si el número del objeto es un subconjunto del número de grupo, el número de inventario debe estar implícito en el número del objeto.

Ejemplos:

Modo de adquisición (campo de base)

El método utilizado para adquirir el objeto.

Ejemplos: 'excavación', donación', 'compra', 'desconocido'

El manual de AFRICOM (campo 1.5) propone una lista terminológica.

Fecha de adquisición (campo de base)

La fecha del acto de adquisición.

Ejemplos: '2004/08/24'

Fuente de adquisición (campo de base)

El nombre de la persona, del grupo o del organismo al cual se dirigió el museo para adquirir el objeto.

Ejemplos:

<u>**Información sobre el almacenamiento**</u>

Informaciones sobre el lugar donde se encuentra el objeto en un museo o en otro establecimiento.

Ubicación normal (campo de base)

El lugar donde se encuentra el objeto en tiempos normales, ya sea una sala de exposición o un almacén. Este apartado ofrece indicaciones precisas que permiten localizar fácilmente el objeto. Actualícelas en caso de traslado del objeto a otro lugar por un período prolongado.

Ejemplos:

Localización (campo de base)

La localización del objeto permite seguirle el rastro en caso de traslado, ya sea con motivo de trabajos de restauración o de préstamo a otro museo. Actualice estas informaciones y anote la fecha de cada uno de estos movimientos.

Ejemplos:

Fecha de la localización (campo de base)

La fecha de traslado del objeto a su ubicación actual. Actualice estas informaciones cada vez que se produzca un movimiento.

Ejemplos: '2004/08/24'

Motivo de la localización

Motivo por el cual el objeto se encuentra actualmente en este sitio. Actualice estas informaciones cada vez que se produzca un movimiento.

Ejemplos: 'conservación', 'préstamo'

Responsable

El miembro del personal encargado de trasladar el objeto hasta su ubicación actual. Actualice estas informaciones cada vez que se produzca un movimiento.

Ejemplos:

<u>Información sobre las condiciones de conservación</u>

Informaciones sobre los trabajos de conservación de la obra. Complete estos apartados cada vez que se produzca una intervención.

Forma de conservación

Método o técnica principal utilizada durante los trabajos de conservación.

Ejemplos: 'limpieza', 'restauración'

Fecha de intervención

Fecha en que se produjo la intervención.

Ejemplos: '2004/08/24'

Conservador

Persona encargada del trabajo de conservación.

Ejemplos:

Número de referencia del trabajo de conservación

Vínculo con informaciones más completas sobre la conservación de la obra, ya sea métodos empleados o resultados de la intervención.

Ejemplos:

Información sobre la cesión y la extracción

Si un objeto es extraído de la colección, anote las informaciones al respecto en la ficha correspondiente. Deberá conservarse todo el expediente para que el museo pueda seguirle el rastro al objeto.

Forma de cesión/extracción

Método empleado para retirar el objeto de la colección.

Ejemplos: 'destrucción', 'desaparición', 'transferencia'

Fecha de depósito

Fecha de cesión y de extracción del objeto.

Ejemplos: '2003/01/12'

Beneficiario de la extracción

Nombre del establecimiento que recibió el objeto, en el caso de un objeto transferido a otra organización.

Ejemplos:

Descripción del objeto

<u>Análisis descriptivo</u>

Descripción física

Descripción somera del objeto y de sus atributos materiales. En caso de desaparición de la obra, estas informaciones son útiles para redactar una leyenda para una exposición, publicación o ficha electrónica. Si el objeto está formado por dos partes o más, menciónelo en la descripción detallada. No mencione aquí el estado de conservación ni los daños, las restauraciones o los defectos del objeto (véanse los campos 'Informe de estado de la obra' y 'Observaciones').

Ejemplos: 'Lira de la reina de Ur, Sur de Irak, hacia 2600-2400 a.C.'

Observaciones

Nota específica sobre los elementos que caracterizan el objeto y pueden ayudar a identificarlo y distinguirlo entre otros objetos de la misma naturaleza en caso de robo. Señale los posibles daños, las restauraciones o las imperfecciones y amplíe la información sobre las condiciones de conservación del objeto (véase el campo 'Informe de estado de la obra'). No ofrezca descripción alguna sobre las inscripciones y marcas (véanse los campos 'Inscripción'). Los trabajos llevados a cabo en el marco del

proyecto Object ID han demostrado que estas informaciones resultan particularmente útiles para los investigadores, al igual que las imágenes que les facilitan el trabajo de identificación. Anote sus observaciones con un estilo desprovisto de tecnicismos, fácil de comprender por los oficiales de policía.

Ejemplos: 'Recipiente resquebrajado, zócalo restaurado'

<u>Fotos e imágenes digitales</u>

Número de referencia de la imagen

Información relativa a una o varias fotos o imágenes digitales, que sirve para identificar el objeto y que pueden consultar los investigadores y el público. Es muy instructivo poder mirar la foto de un objeto en caso de que haya sido robado y poder acceder en línea al catálogo del museo. De ser posible, reúna todas esas ilustraciones en el expediente. El número de imagen es comparable al del objeto o a un número de serie.

<u>Clasificación y denominación del objeto</u>

Denominación/nombre corriente (campo de base)

Nombre corriente del objeto, conocido tanto por el público como por los investigadores. Puede resultar útil mencionar el término general, seguido de un término técnico más preciso para que la información sea tan pertinente para el investigador como para el profano. En el caso de un objeto relacionado con una colección arqueológica, histórica o de tipo artístico, esta entrada puede ser completada con ayuda de dos campos de categoría (Categoría por la forma, la función o el tipo y Categoría por la técnica). En el caso de un ejemplar de historia natural, la entrada corresponde a la forma no latina del nombre mientras que el nombre en latín aparecerá inscrito en el campo Clasificación.

Ejemplos: 'orquídea-cometa', 'placa cuneiforme', 'taza', 'sello cilíndrico', 'lira', 'taburete'

Nombre local

Denominación vernácula del objeto o su nombre en otro idioma.

Ejemplos:

Título

Título del objeto o nombre dado por su creador o relacionado con su iconografía.

Ejemplos:

Clasificación

Clasificación de un ejemplar de historia natural.

Ejemplos: 'angraecum sesquipedale'

Categoría por la forma, la función o el tipo

Término de clasificación empleado para describir la forma, la función o el tipo de objeto. El enfoque específico depende del tema.

Ejemplos: 'recipiente', 'mobiliario'

El manual de AFRICOM (sección 2.2) propone una lista terminológica.

La *Lista roja de emergencia de antigüedades iraquíes en peligro* incluye ciertas categorías de bienes (tablilla, cono, sello, placa, escultura, jarrón, joya, manuscrito, fragmento de arquitectura, moneda).

(<u>http://icom.museum/redlist/irak/en/index.html</u>)

Categoría por la técnica

Término de clasificación utilizado para describir la técnica de fabricación del objeto. La técnica específica debe figurar en el campo 'Técnica'. El empleo de este campo de clasificación depende del tipo de colección.

Ejemplos: 'cerámica', 'cestería'

El manual de AFRICOM (campo 2.3) propone una lista terminológica.

<u>Características físicas</u>

Material (campo de base)

Materiales utilizados en la fabricación del objeto. En ocasiones es necesario asociar los términos de dos esferas o más.

Ejemplos: 'oro', 'mármol', 'arcilla'

El manual de AFRICOM (campo 2.14) propone una lista terminológica.

Técnica
Técnica o procedimiento de fabricación del objeto. En ocasiones es necesario asociar los términos de dos esferas o más.
Ejemplos: 'dorado', 'impreso', 'tejido'
El manual de AFRICOM (campo 2.15) propone una lista terminológica.
Dimensiones (campo de base)
Dimensiones del objeto: altura, largo, ancho y peso, expresados preferentemente en g o mm.
Ejemplos:
Forma del ejemplar
Forma física de un ejemplar de historia natural.
Ejemplos: 'huevo', 'fósil'
Parte del esqueleto
Parte específica del esqueleto representada por un ejemplar biológico.
Ejemplos: 'cráneo'
Sexo
Sexo de un ejemplar.
Ejemplos: 'masculino'. 'desconocido'
Edad o fase
Edad o fase de la evolución de un ejemplar.
Ejemplos: 'adulto'
Contenido/tema
Tema o iconografía del objeto, incluida la representación de conceptos abstractos, personajes, lugares y acontecimientos. No haga alusión a las inscripciones o marcas (véase *infra*).
Ejemplos: 'representación de un animal'
Inscripciones y marcas
Informaciones sobre las inscripciones y marcas sobre el objeto. Anote en detalle todas las inscripciones significativas que aparecen sobre el objeto. Como en el caso del apartado 'Observaciones', estas informaciones pueden ser útiles en caso de robo, pero constituyen un valioso recurso para los investigadores, en particular cuando son apoyadas por la imagen.
Tipo de inscripción/de marca
Tipo de inscripción.
Ejemplos: 'inscripción', 'marca', 'firma', 'filigrana'
Forma de inscripción
Método empleado para trazar la inscripción.
Ejemplos: 'grabado', 'incisión', 'sello'
Posición de la inscripción
Ubicación de la inscripción sobre el objeto.
Ejemplos: 'zócalo'
Transcripción de la inscripción
Transcripción de la fuente en el idioma original.
Ejemplos:
Traducción de la inscripción
Traducción de la fuente.
Ejemplos:
Descripción de la inscripción
Descripción o interpretación de la inscripción.
Ejemplos:
Información sobre el estado del objeto
Informe de la condición del objeto, fechada y acompañada de un informe de estado de la obra. Ofrezca una descripción más completa sobre su estado de conservación en el campo 'Observaciones'. Complete estas informaciones cada vez que se haga una comprobación.
Informe de condición
Evaluación del estado material del objeto.
Ejemplos: 'frágil'
Fecha del informe
Fecha del informe sobre la condición.
Ejemplos: '2004/08/24'
Historia del objeto
Comentarios
Historia sucinta de la obra que puede ser inscrita en una leyenda presentada en una sala de exposición, una publicación o una ficha electrónica.

Ejemplos:

<u>Información sobre la creación</u>

Creador/fabricante

Persona, organismo o grupo social o cultural que creó el objeto. En el caso de una obra compleja, en ocasiones resulta necesario mencionar dos nombres o más y precisar el papel de la persona, el grupo o el organismo ('artista', 'grabador', 'diseñador', etc.).

Ejemplos:

Lugar de creación

Lugar donde fue creado el objeto.

Ejemplos: 'desconocido'

Período/fecha de producción

Período o fecha de producción del objeto. El museo debe elaborar la lista terminológica de los períodos.

Ejemplos: 'Uruk III', '600-300 a.C.'

<u>Empleo de la información</u>

Usuario

Persona, organismo o grupo social o cultural que utilizó el objeto o que estuvo asociado a él.

Ejemplos:

Lugar de utilización

Lugar donde era utilizado el objeto o que está vinculado a su historia.

Ejemplos:

Período/fecha de utilización

Época o fecha en la cual el objeto era utilizado.

Ejemplos: '600 a.C.'

<u>Informaciones sobre el lugar de acopio y las excavaciones</u>

Lugar de acopio o de excavación (procedencia)

Descripción geográfica del lugar donde se encontró o exhumó el objeto. Adopte una jerarquía de términos que definan el lugar, que vaya de lo específico a lo general.

Ejemplos: 'Nimrud, Irak'

Referencia/nombre del sitio

Nombre o código de referencia del sitio en el sistema del museo o en un sistema arqueológico anexo.

Ejemplos:

Coordenadas del sitio

Coordenadas geográficas del sitio.

Ejemplos:

Coordenadas del objeto dentro del sitio

Coordenadas relativas del objeto en situación.

Ejemplos: SO37

Tipo de sitio

Tipo de sitio según la tipología establecida.

Ejemplos:

Datación

Edad/período arqueológico o geológico del sitio de acopio.

Ejemplos:

Responsable del acopio/excavación

Persona que ha encontrado o exhumado el objeto y nombre de la persona y de la expedición en cuestión.

Ejemplos:

Fecha de acopio/descubrimiento

Fecha en que fue encontrado el objeto.

Ejemplos: '1921'

Método de acopio/descubrimiento

Método de acopio utilizado.

Ejemplos: 'acopio en la superficie', 'excavaciones'

Número de acopio/descubrimiento

Número de referencia asignado al objeto por la persona que lo encontró o descubrió, en caso de que este difiera del Número de objeto.

Ejemplos: 'ND9999'

<u>Documentación</u>

Referencia de la publicación

Informaciones sobre las fuentes, imágenes y otras representaciones del objeto, incluidas las referencias bibliográficas.

Preservación de las colecciones

Stefan Michalski
Científico principal en conservación, Instituto Canadiense de Conservación

Introducción a la preservación de las colecciones

Con frecuencia la literatura sobre la preservación puede parecer dominada por extensas listas (irrealizables en fin de cuentas) de cosas que deben hacerse. Estamos tan inmersos en el seguimiento de estos consejos excelentes que jamás tenemos tiempo para tomar distancia y ver, si efectivamente, esta es la mejor forma de alcanzar nuestro objetivo fundamental: preservar las colecciones. Por ello, el presente capítulo adopta un enfoque global de la preservación de las colecciones antes de dedicar nuestra atención a los detalles.

El capítulo presenta además múltiples ejemplos prácticos y de estudios de caso que se inspiran en las inspecciones y los consejos brindados por el autor a museos, grandes y pequeños, de numerosos países, sobre todo en Egipto y Kuwait. En cambio, en un capítulo introductorio como este no encontrarán todos los detalles de los procedimientos y las normas de mantenimiento. No obstante, cuando existan referencias útiles, estas serán citadas.

Decidir las prioridades y evaluar los riesgos

La preservación del patrimonio, en especial la de las colecciones de museos, implica fundamentalmente dos etapas de toma de decisión.

1. Seleccionar lo que puede y debe ser preservado entre los recursos disponibles del museo;

2. Evaluar y gestionar los riesgos: utilizar los recursos humanos y otros medios para reducir los daños futuros.

La etapa de selección remite a otros capítulos del presente Manual (en particular aquellos sobre el Papel de los museos y el Código deontológico de la profesión y la Gestión de las colecciones). Sin embargo, es importante comprender que la naturaleza, la elección y la historia de las colecciones determinan en gran medida la cantidad de energía y de recursos que necesita el museo para preservar sus colecciones.

Ya se trate de los pequeños o de los grandes museos, la mayor parte de las colecciones llegó a ellos mucho antes que el personal actual. Las decisiones sobre la adquisición de nuevos objetos se producen con frecuencia sin que exista un vínculo con aquellas que tienen que ver con la preservación, aunque las políticas de adquisición de los museos exijan que antes de comprar objetos adicionales o antes de aceptar donaciones se evalúen las condiciones de conservación. Como la extracción de objetos de las colecciones (cesión) es poco común y muchas veces dolorosa, en la mayoría de los casos las colecciones no dejan de crecer y envejecer.

Estos hechos dan lugar a dos problemas fundamentales de la preservación de las colecciones. Por una parte, existe una presión constante sobre el almacenamiento que conduce a clasificaciones y espacios de estudio que distan de ser perfectos y en los que se amontonan los objetos. Al mismo tiempo, las necesidades en materia de conservación de numerosas categorías de artefactos aumentan considerablemente con la edad de la colección. Múltiples objetos, como los metales arqueológicos o las máquinas históricas pueden deteriorarse con mayor rapidez una vez que llegan al museo que cuando permanecían sepultados bajo tierra o cuando eran utilizados en la fábrica.

A menudo los museos tienden a creer que la única forma de corregir el desequilibrio entre las necesidades de la colección y los recursos disponibles reside en buscar nuevo personal, espacios y fondos monetarios. De hecho, el museo y su comunidad deberían, de cuando en cuando, formularse las tres preguntas siguientes: ¿por qué preservamos estos objetos en particular? ¿Qué nuevos objetos nos gustaría acopiar? ¿Por qué? (véase el capítulo Gestión de las colecciones).

Reducir las pérdidas y el deterioro en los próximos 100 años o más

Ya sea en su empleo corriente o técnico, la palabra riesgo significa simplemente "la posibilidad de pérdida". Antes, los museos solo utilizaban la palabra riesgo para expresar la posibilidad de escasas y catastróficas pérdidas como los incendios, los robos, los daños vinculados a la guerra o a los grandes desastres naturales. En el presente capítulo, la "posibilidad de pérdida" se emplea asimismo para el deterioro progresivo y acumulativo de las colecciones provocado por agentes tales como la humedad, los insectos, la luz y la contaminación. Preservar las colecciones equivale a reducir todas las "posibilidades de pérdida". Equivale a administrar los riesgos que corren las colecciones.

Los términos "riesgo" y "gestión de riesgos" son en la actualidad ampliamente utilizados en otras esferas, incluidos los museos, para otras funciones diferentes de la preservación de las colecciones. El capítulo sobre la Seguridad de los museos ofrece informaciones sobre la gestión de riesgos que corren todos los museos y sus edificios. El capítulo Gestión de los efectivos brinda informaciones sobre los riesgos para la salud y la seguridad del personal y de los visitantes. Todas las aplicaciones reposan en el mismo concepto básico, la reducción de la posibilidad de pérdida.

Gestionar los riesgos que corren las colecciones no es pensar solo en lo que pueda sucederles mañana, dentro de diez años o en el transcurso de nuestra vida. Es pensar a largo plazo, en la generación de nuestros hijos, nuestros nietos e incluso en las que les siguen. Una escala adecuada para pensar en términos de riesgo es la de cien años. La principal competencia requerida para evaluar riesgos es la habilidad de encontrar todas las razones imaginables por las cuales, dentro de cien años, su colección estará en peor estado que en la actualidad y en describir cada una de estas razones con palabras sencillas. Las siguientes secciones presentarán cómo hacerlo de forma sistemática.

Clasificar los riesgos que corren las colecciones

Existen diferentes formas de clasificar e inventariar las posibles causas de pérdida o deterioro de las colecciones. Sin embargo, cuando tratamos de comprender y planificar la preservación, es preferible escoger una forma y atenerse a ello. También es importante contar con una lista exhaustiva de causas para no olvidar nada durante nuestro trabajo de investigación y análisis.

El presente capítulo utiliza el sistema de clasificación de causas elaborado por el Instituto Canadiense de Conservación (ICC), el que fuera presentado en un inicio en forma de cuadro en el cartel "Plan de preservación" (disponible en cartel y en el sitio Internet www.cci-icc.gc.ca). Existen nueve agentes de deterioro que provocan deterioro o pérdidas en las colecciones: 1 las fuerzas físicas directas, 2 los robos, el vandalismo y la pérdida involuntaria, 3 el fuego, 4 el agua, 5 los insectos y animales dañinos, 6 los contaminantes, 7 las radiaciones, 8 la temperatura contraindicada y 9 el índice de humedad relativa contraindicada. Estos agentes aparecen de manera detallada en el cuadro 1. Por ejemplo, las causas de rotura de los objetos pueden deberse a la falta de formación del personal que los manipula o a un temblor de tierra pero, en ambos casos, la causa, el agente que actúa directamente sobre el artefacto, es la fuerza física directa.

Esta clasificación permite pensar en términos de gestión de riesgos para las colecciones. Por ejemplo, las fuerzas físicas (un agente de deterioro) que actúan sobre un objeto de cerámica o una colección entera pueden causar fisuras, fracturas o desconchados (riesgos). Que la fuerza física provenga de un temblor de tierra que tira los objetos al piso (azar) o de un conservador que desplaza objetos amontonados durante los preparativos de una exposición (otro azar), en el fondo los riesgos son los mismos. No obstante, si el objeto es mantenido firmemente por soportes acolchonados estará entonces protegido contra todos estos azares. En otras palabras, los soportes acolchonados reducen el riesgo vinculado a las fuerzas físicas que pueden provenir de causas diversas o de un encadenamiento de causas.

Tomemos otro ejemplo. Un objeto ha desaparecido. Tal vez sea obra de un ladrón (azar) o de un investigador distraído (otro azar) que lo habrá colocado en un lugar equivocado. Todos actúan sobre el objeto de la misma forma: toman el objeto y lo llevan hacia otro lugar desconocido. En términos de gestión de riesgos se trata de los mismos procedimientos, es decir serán eficaces un acceso controlado y una inspección seria y documentada.

El cuadro 1 asocia los agentes con sus riesgos y azares. La diferencia entre riesgo y azar es definida desde el punto de vista técnico por expertos de gestión de riesgos (véase el glosario en inglés en la dirección www.sra.org) pero las definiciones comunes del diccionario contienen los elementos esenciales: riesgo significa "posibilidad de pérdida" mientras que azar significa "fuente de riesgo". Mientras que una lista de azares y de todos los riesgos posibles es infinita, la lista de los nueve agentes de deterioro es felizmente limitada.

Para explicar los diferentes términos (agente, azar, riesgo) tomemos el ejemplo de la decoloración de un tejido expuesto. El agente de deterioro es la luz que ilumina la superficie del objeto. La intensidad de este agente puede ser medida con ayuda de un simple luxómetro, aparato relativamente barato. En ese caso, el azar podría ser un tipo de iluminación inadecuada, un diseñador que concibió una mala iluminación, un auxiliar que colocó el tejido demasiado cerca de las lámparas, un técnico que empleó lámparas de repuesto inadecuadas, la luz del día que cae sobre el objeto a través de una ventana desprovista de protección (o con una protección inadecuada), el arquitecto que dibujó los tragaluces o el guardia que, contrariamente a las instrucciones, abre las cortinas concebidas en especial para regular la luz en la habitación.

La preservación de las colecciones es responsabilidad de todo el personal del museo

El cuadro 1 muestra asimismo los vínculos con las restantes actividades del museo. Muchas actividades y muchos especialistas en el museo están implicados, directa o indirectamente, en la preservación de las colecciones. Ya sea el personal responsable de la conservación, de la gestión de las colecciones, de la documentación, de las exposiciones, de la seguridad o de los recursos humanos, todos tienen algo que aportar.

El trabajo de equipo y el reparto de las responsabilidades son ampliamente considerados como elementos esenciales de la gestión y operación de un museo moderno. Ello es también válido para garantizar la preservación eficaz de las colecciones. No se trata solo de algo teórico, sino de algo esencial para garantizar un empleo eficaz de los recursos limitados del museo. El autor conoce pequeños museos que practican naturalmente el trabajo de equipo y el reparto de responsabilidades. Comparados con los grandes museos, son más capaces de ver la situación general, incorporar los nuevos consejos de preservación y coordinar las etapas de esta. En los grandes museos, la jerarquía, la especialización y la competitividad constituyen con frecuencia un obstáculo al trabajo en equipo y al reparto de responsabilidades, a menos que exista una dirección sagaz, motivada y entusiasta, capaz de promover una visión integrada de las diferentes funciones del museo.

El ciclo de preservación de las colecciones

La preservación de las colecciones es un proceso que no tiene fin. Podemos generalizar las actividades como un ciclo que se repite (véase la figura 1, página 57). Cada etapa del ciclo será descrita posteriormente en el presente capítulo.

Algunas actividades, como la construcción de una sala de almacenaje, pueden ofrecer ventajas mucho después de su instalación. Otras, como el monitoreo de la presencia de insectos en una pieza, deben repetirse indefinidamente para que sean eficaces.

De manera más sutil, la planificación y la concepción de una nueva sala, así como la decisión de conceder tiempo y recursos para monitorear los insectos, deben formar parte del ciclo general de la preservación.

Cuadro 1. Los nueve agentes del deterioro

Agente de deterioro	Riesgos del agente (Forma de pérdida o de deterioro y colecciones vulnerables)	Azares (Fuentes y elementos que atraen al agente) Lista parcial	Otras actividades y disciplinas que intervienen en la gestión de cada riesgo
Fuerzas físicas directas (choques, vibraciones, abrasión y gravedad)	Rotura, deformación, perforación, oquedades, arañazos, abrasión. Todo tipo de objetos.	Temblores de tierra. Guerra. Mala manipulación. Almacenes sobrecargados. Tránsito dentro y fuera del museo.	Conservación.* Todo el personal del museo para la detección, manipulación y respuesta a las situaciones de emergencia. Servicios de mantenimiento del edificio. Preparación para situaciones de emergencia, museo y gobierno.
Robo, vandalismo, pérdida involuntaria (acceso no autorizado y desplazamiento) 1 Intencional 2 Involuntario	1 Pérdida total (salvo si el objeto robado es recuperado). Todos los objetos pero en particular los objetos valiosos y fáciles de transportar. Mutilación, en particular de objetos populares o simbólicos. 2 Objeto perdido o extraviado. Todos los objetos.	Delincuentes profesionales y aficionados. Público. Personal del museo. Objetos valiosos muy visibles.	Seguridad. Gestión de las colecciones. Conservadores e investigadores. Policía local.
Fuego	Destrucción total. Quemadura. Depósito de hollín y residuos de humo. Daño colateral provocado por el agua. Todos los objetos.	Instalación de exposición. Sistemas de iluminación, de electricidad defectuosos. Incendio voluntario. Fumadores negligentes. Construcciones adyacentes.	Seguridad (fuego). Todo el personal de museo para la detección. Servicio incendios local. Conservación*
Agua	Contornos de manchas o eflorescencias sobre los materiales porosos. Dilatación de los materiales orgánicos. Corrosión de los metales. Disolución de la goma. Separación de capas, levantamientos, combadura de los objetos laminados. Aflojamiento, rotura o corrosión de los objetos ensamblados. Encogimiento de los tejidos o de las telas con tejido apretado.	Inundaciones. Tempestades. Techos defectuosos. Conductos de agua y de alcantarillado defectuosos dentro de la instalación. Conductos de agua y de alcantarillado defectuosos fuera de la instalación. Redes de extintores automáticos bajo el agua.	Conservación.* Preparación para las situaciones de emergencia, museo y gobierno. Todo el personal de museo para la detección y la respuesta a las situaciones de emergencia. Servicios de mantenimiento del edificio.
Plagas 1 Insectos 2 Roedores, aves y otros animales pequeños 3 Moho, microbios (véase Humedad relativa, Humedad excesiva)	1 Destrucción, perforación, desgaste, galerías. Excrementos que destruyen, debilitan o desfiguran los materiales, en particular pieles, plumas, colecciones de insectos, tejidos, papel y madera. 2 Destrucción de materiales orgánicos y pérdida involuntaria de los objetos más pequeños. Manchas provocadas por los excrementos y la orina. Perforación, manchas de los materiales inorgánicos que crean un obstáculo ante los materiales orgánicos.	Paisaje circundante. Vegetación en el perímetro del edificio. Presencia de basura. Introducción de materiales de construcción. Introducción de nuevos artefactos. Llegada de personal y visitantes. Alimentos derramados.	Conservación.* Explotación del edificio. Servicios de alimentación. Concepción de exposición. Todo el personal del museo. Compañías externas de desinfección. Biólogos ajenos para la identificación.

Cuadro 1. Los nueve agentes del deterioro - continuación

Agente de deterioro	Riesgos del agente (Forma de pérdida o de deterioro y colecciones vulnerables)	Azares (Fuentes y elementos que atraen al agente) Lista parcial	Otras actividades y disciplinas que intervienen en la gestión de cada riesgo
Contaminantes 1 Gases internos y externos (por ej. contaminación, oxígeno) / 2 Líquidos (por ej. productos de plastificación, grasa) / 3 Sólidos (por ej. polvo, sales)	Desintegración, decoloración o corrosión de todos los artefactos, sobre todo de los materiales porosos y reactivos.	Contaminación urbana. Contaminación natural. Materiales de construcción. Materiales de embalaje. Algunos artefactos. Materiales de mantenimiento.	Conservación.* Explotación del edificio. Concepción de exposiciones. Servicios de mantenimiento del edificio.
Radiaciones 1 Rayos ultravioletas 2 Luz visible	1. Desintegración, decoloración, oscurecimiento, amarilleo de la superficie de los materiales orgánicos y de algunos materiales inorgánicos coloreados. 2. Decoloración u oscurecimiento de la capa externa opaca de pinturas y de la madera a una profundidad, por lo general, de 10 μm a 100 μm, o más, en función de la transparencia de las capas.	Luz del día. Tragaluces, ventanas. Iluminación eléctrica.	Conservación.* Arquitectos. Explotación del edificio. Concepción de exposiciones. Personal de seguridad.
Temperaturas contraindicadas 1 Demasiado elevadas 2 Demasiado bajas 3 Fluctuaciones	1 Alteración de los colores y desintegración progresiva de los materiales orgánicos, sobre todo si son químicamente inestables (por ej. papel ácido, fotografías en colores, películas de nitrato y de acetato). 2 Friabilidad que provoca el agrietamiento de la pintura y de otros polímeros. 3 Agrietamiento y separación de las capas de los materiales sólidos quebradizos. Fuentes de fluctuaciones de la humedad relativa (véase Índices de humedad relativa contraindicados).	Clima local. Luz del sol. Instalaciones técnicas defectuosas.	Conservación.* Arquitectos. Explotación del edificio. Concepción de exposiciones.
Índices de humedad relativa contraindicados 1 Humedad excesiva (HR superior al 75%) 2 HR superior o inferior a un umbral determinado 3 HR superior a 0% 4 Fluctuaciones	1 Moho (manchas sobre los materiales orgánicos e inorgánicos, debilitamiento), corrosión (metales) y encogimiento (textiles tejido apretado). 2 Hidratación o deshidratación de algunos minerales y corrosión de los metales que contienen sales. 3 Alteración de los colores y desintegración progresiva de los materiales orgánicos, sobre todo los materiales químicamente inestables (por ej. papel ácido). 4 Encogimiento y dilatación de los materiales orgánicos que no sufren el efecto de fuerzas. Compresión, agrietamiento de materiales orgánicos que sufren el efecto de fuerzas. Separación y levantamiento de las capas de materiales orgánicos. Disminución de la tensión de las juntas en los componentes orgánicos de los objetos.	Clima local. Salideros de agua. Paredes frías. Instalaciones técnicas defectuosas. Ventilación inadecuada.	Conservación.* Arquitectos. Explotación del edificio. Concepción de exposiciones.

Un ejemplo de trabajo de equipo en el museo: el tema de la luz del día y de los guardias

Una conservadora adquiere un tejido antiguo de una familia local. Durante años se esforzó por obtenerlo para el museo. El tejido era conservado en el baúl donde se guardaba la dote de las bisabuelas. La familia aceptó cederlo al museo con la condición de que fuera colocado en un lugar visible. La conservadora examina la pared sobre la cual desea montar el tejido y observa que en ese momento del día un brillante rayo de sol ilumina la pared. Los postigos de la ventana fueron abiertos por los técnicos de mantenimiento y los guardias los dejaron abiertos para garantizar la ventilación. La conservadora pide que los postigos sean cerrados pero los guardias temen que la atmósfera se torne insoportable. La especialista leyó en algún lugar que la luz puede deteriorar los tejidos pero no está segura.

Su museo es demasiado pequeño para contar con un especialista en la materia. Se pone entonces en contacto con uno del Instituto Nacional de Conservación y este le informa que, en efecto, es posible que algunos de los colores que ella le describe se decoloren de manera importante al cabo de dos años si reciben dos horas de luz directa diarias y que la luz indirecta en la habitación causará con toda probabilidad una decoloración en un plazo de diez años. Decide entonces concentrarse primero en los grandes riesgos, es decir, la luz directa. La conservadora organiza una reunión con el técnico de mantenimiento y con el guardia. Los invita a examinar el magnífico tejido y les explica los vínculos históricos con la comunidad así como su dilema. Luego de la discusión, el guardia declara que ha comprendido y que podría cerrar los postigos cuando el sol sea un problema. Podría trasladas su silla hacia otra ventana abierta durante esta parte del día.

Durante la discusión, el técnico de mantenimiento señala que el año anterior, cuando llovió (durante las vacaciones de la conservadora) descubrió en esa pared una filtración de agua proveniente del techo, pero que la había limpiado. No sabía a quien informar. ¿Sería esto un problema? La conservadora se da cuenta de que debe ahora hablar con la persona encargada de fabricar las vitrinas y con el responsable del mantenimiento del techo para resolver la filtración. A partir de ese momento, el técnico de mantenimiento y el guardia sienten más apego por las colecciones del museo y comprenden que también les corresponde un papel a desempeñar. Después de todo, son ellos los que examinan la sala cada día y sus observaciones constituyen una parte importante del monitoreo de las colecciones.

Ejercicio: recuerde experiencias, positivas o negativas, del trabajo en equipo y si ello no se ha producido nunca imagine dónde y cuándo en su museo usted se habría visto en una situación en la cual habría tenido que compartir sus conocimientos. En una hoja de papel, dibuje círculos que representen al menos a 3 individuos de su museo y demuestre por medio de flechas los conocimientos o las actividades compartidas. Si existen obstáculos institucionales entre los individuos, tache las flechas. ¿Le parece que existen vínculos entre las actividades de su museo?

¿Quién es responsable de la preservación?

Tradicionalmente los museos en general, y en particular los grandes museos, han fragmentado el ciclo de la preservación. La reorganización de los museos en los últimos veinte años ha llevado a la centralización de las responsabilidades de preservación de las colecciones en el seno de un departamento o de una unidad de gestión de las colecciones, que pueden eventualmente incluir un departamento de conservación-restauración. Por lo general, el departamento responsable de la seguridad está separado de la unidad de gestión de las colecciones. La planificación se produce con frecuencia de manera aislada en cada departamento y la dirección solo vela por la coordinación de las políticas y las decisiones. Sin embargo, en un museo muy pequeño estas responsabilidades no son más que diferentes funciones ocupadas por una o dos personas.

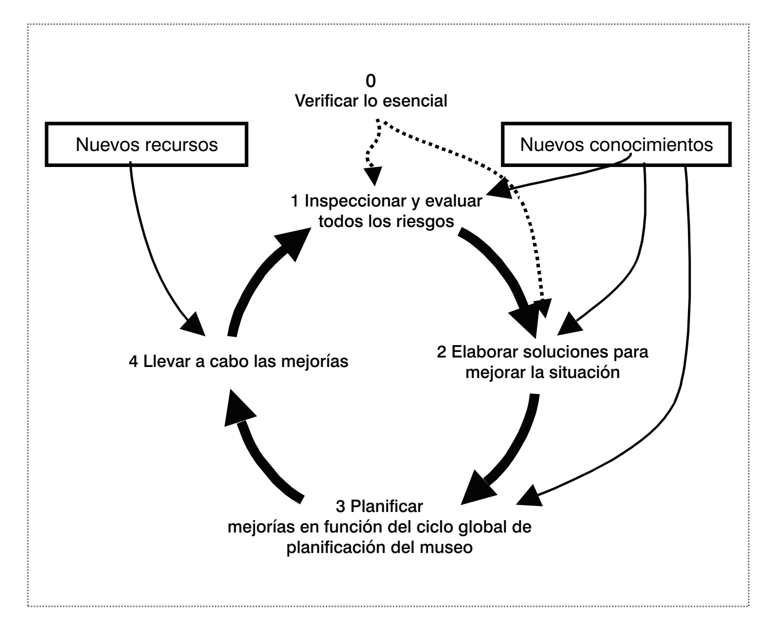


Figura 1. El ciclo de preservación de las colecciones que debe ser coordinado en el seno de otros ciclos de planificación del museo.

En el caso de un gran museo que cuente con un departamento de conservación-restauración diferente, el conservador-restaurador jefe es quien se encarga por lo general de inspeccionar las colecciones para evaluar su estado y los riesgos que corren y es quien también propone opciones. Puede suceder también que sea el responsable de la gestión de las colecciones quien se encargue de esta tarea. En los museos pequeños a menudo se ofrece un contrato a un conservador-restaurador con experiencia en la materia. En algunos países, los gastos pueden ser cubiertos por subvenciones gubernamentales; en otros, existen también organismos permanentes financiados por los gobiernos que realizan las inspecciones y ofrecen asesoría. En todos los casos, los expertos redactan un informe que describe los riesgos y ofrecen por lo general recomendaciones para mejorar la situación. El informe se convierte entonces en un documento de planificación para el museo.

Cualquiera que sea la persona encargada de este proyecto de preservación, el director desempeña un papel de primer orden ya que un plan de este tipo solo será eficaz y sostenible si forma parte del proceso global de planificación del museo.

Otros tipos de inspección para la preservación

Además de la evaluación de riesgos propuesta en el presente capítulo, existen otros tipos de inspección para la preservación de las colecciones: inspección de conservación preventiva, inspección de las necesidades de conservación-restauración, comprobación del estado de las colecciones, etc.

Organizaciones nacionales han elaborado formularios especiales para las inspecciones con el propósito de poder normalizar la información que se recopila en los museos. Las respuestas ofrecen una descripción de las actividades y planificaciones de preservación de los museos, pero no brindan ningún análisis de lo que ello significa para la preservación de las colecciones. Estos formularios exigen por lo general que un experto efectúe la inspección y que otro se encargue siempre de interpretar las respuestas. Conscientes de este problema, las organizaciones han preparado guías de "prácticas ejemplares". El museo puede de esta forma comparar su propia situación con las "prácticas ejemplares" nacionales o locales en la esfera de la preservación.

La comprobación del estado de las colecciones es el tipo de inspección más extendido en el campo de la preservación. Algunas han sido automatizadas con ayuda de diferentes software. El objetivo de estas inspecciones es evaluar el grado de deterioro de cada objeto o del objeto típico de la colección. También pueden recopilarse informaciones para evaluar el trabajo de restauración necesario de cada objeto en mal estado.

Todas estas cuestiones relacionadas con diferentes inspecciones y su papel en la vida del museo aparecen muy bien descritas y detalladas en la excelente obra de Susan Keene (Keene, 2002). Además, el Instituto Canadiense de Conservación, la institución del autor del presente artículo, trabaja actualmente en un sistema de inspección informatizado que incluirá un cuestionario detallado así como una enciclopedia de riesgos evaluados por expertos.

¿Cuál es el lugar de la conservación y de la restauración en todo ello?

Hace cien años, el trabajo de las personas encargadas de la preservación de las colecciones de museos consistía en reparar y reconstituir objetos valiosos. En el transcurso de los últimos cincuenta años, esta profesión ha evolucionado para convertirse en la del "conservador-restaurador". Los tratamientos de conservación-restauración limpian, estabilizan y refuerzan el objeto. En ocasiones, se trata asimismo de restaurar y de reconstituir para facilitar la comprensión del objeto, pero sin tratar de engañar al público. Sin embargo, se trata siempre del tratamiento de un solo objeto a la vez.

Los conservadores-restauradores han experimentado la necesidad de prevenir futuros deterioros y aplicar los métodos de prevención al conjunto de las colecciones. A ello llamamos "conservación preventiva", por oposición a los tratamientos denominados "conservación curativa". El enfoque descrito en este capítulo, la gestión de riesgos, extiende el concepto de la conservación preventiva al insistir en un método que compara la rentabilidad y la eficacia de las medidas de preservación.

La conservación-restauración de algunos objetos sigue siendo necesaria en los museos, en particular en lo que se refiere a las bellas artes o a las artes decorativas, el material arqueológico o histórico que el museo desea exponer. En el caso de los grandes museos puede existir un departamento de conservación-restauración que cumple estas funciones y que puede asimismo encargarse de poner en práctica las ideas de preservación descritas en el presente capítulo. En los museos de pequeño o mediano tamaño, la conservación-restauración se ofrece únicamente a través de contratos suscritos con especialistas externos o, en el caso de numerosos países, con un organismo nacional (instituto, laboratorio, etc.) de conservación-restauración financiado por el Estado.

Para obtener una definición detallada del conservador-restaurador brindada por una organización internacional que los representa, visitar el sitio del Comité del ICOM para la Conservación (http://icomcc.icom.museum/). Este sitio ofrece además informaciones actualizadas sobre conferencias, grupos de trabajo y publicaciones del Comité. El otro organismo internacional que toda persona que trabaje en la preservación de colecciones debería conocer es el ICCROM, www.iccrom.org, una organización intergubernamental establecida en Roma en 1959. Se trata de la única institución que posee a nivel mundial el mandato de promover a la vez la conservación de todas las formas del patrimonio, mueble o inmueble. El ICCROM desea mejorar la calidad de la conservación al facilitar informaciones y consejos, ofrecer cursos de formación y sensibilizar al público con la importancia de la preservación del patrimonio cultural en más de 100 Estados miembros (pero no solo en ellos).

Etapa 1: Verificar lo esencial
Una lista de cosas fundamentales

Existe una célebre máxima de gestión denominada ley de Pareto que dice que la mayoría de las ganancias de una organización (80%) se obtienen gracias a una pequeña fracción (20%) de esfuerzos por parte de la organización. Cuando se ofrecen consejos durante años a los museos en materia de preservación de las colecciones, se descubre a decir verdad que una gran parte de la preservación es garantizada por una breve lista de recomendaciones que podríamos llamar las "estrategias fundamentales de preservación" (véase el recuadro). Antes de proceder en detalle a la gestión de riesgos es útil por consiguiente verificar las cosas fundamentales. En general, nadie espera que un gran museo haya omitido una de las estrategias fundamentales. En cambio, esta lista puede ser útil para los museos pequeños o para los grandes museos que carecen de recursos.

¿Por qué son tan importantes?

Las recomendaciones que aparecen en la lista son fundamentales ya que permiten, a menudo por un costo limitado, reducir simultáneamente varios riesgos o uno solo catastrófico que podría afectar todas las colecciones y tal vez hasta al propio museo. En los dos primeros casos (techos,

Las estrategias fundamentales de preservación de las colecciones

Estrategias que atañen a todos o a varios agentes al mismo tiempo.

1 Un techo fiable. Fiable contra las precipitaciones locales y que cubra todos los objetos orgánicos (y de preferencia la mayoría de los objetos inorgánicos). Aunque esta recomendación sea evidente hasta para las personas que no pertenecen al mundo de los museos, se aplica también en el caso de los objetos de gran tamaño, como los automóviles históricos y las máquinas históricas pintadas que no pueden sobrevivir durante mucho tiempo en caso de permanecer expuestas a las inclemencias climáticas.
2 Paredes, ventanas y puertas fiables que bloqueen las condiciones meteorológicas, las plagas, los ladrones aficionados y los actos de vandalismo.
3 Orden y limpieza en los almacenes y espacios de exposición. Ello no quiere decir que haya que dedicar el tiempo a una limpieza obsesiva, poco ventajosa y que puede hasta resultar contraproducente. Significa que es preciso mantener un orden mínimo para que los objetos no se amontonen unos sobre otros, se faciliten las inspecciones, los objetos se encuentren a una altura sobre el piso y puedan ser encontrados con facilidad. Significa que es preciso que los espacios estén lo suficientemente limpios para no crear hábitat propicio para las plagas, para que los metales no acumulen polvo corrosivo y los objetos porosos y difíciles de limpiar no se ensucien.
4 Mantener un inventario actualizado de las colecciones, con la ubicación de los objetos, fotografías que puedan permitir identificar los objetos robados e identificación de los nuevos deterioros.
5 Inspeccionar con regularidad las colecciones en los almacenes y en las salas de exposición. Ello reviste importancia especial en los museos que cuentan con recursos limitados para aplicar otras estrategias de preservación. El período entre dos inspecciones no debe ser inferior al ciclo de desarrollo de los insectos (alrededor de 3 semanas en el caso de las polillas). Inspeccionar para detectar no solo los nuevos casos de deterioro y los rastros de riesgos sino también los robos.
6 Emplear, cuando sea necesario, bolsas o sobres. A menos que se cuente ya con cajas rígidas, esta medida se aplica para todos los objetos pequeños frágiles, todos los objetos que se dañan con facilidad con el agua, todos los objetos atacados por la contaminación local y todos los objetos atacados con facilidad por los insectos. Estos embalajes deben ser a prueba de polvo, herméticos de ser posible, estancos y resistentes a los insectos. El poliéster o el polietileno transparente son los plásticos más fiables (por ejemplo, las bolsitas de alimentos). La literatura especializada contiene numerosas referencias sobre estas medidas adoptadas en el caso de tejidos, archivos, monedas, etc.
7 Paneles protectores resistentes e inertes por detrás de los objetos planos y delicados para sostenerlos y bloquear el acceso a varios agentes. Esta medida se aplica en el caso de los manuscritos, pinturas sobre lienzo, pinturas sobre papel y cartón, mapas murales, tejidos extendidos, fotografías (en los almacenes y en los espacios de exposición). En el caso de aquellos que presentan superficies vulnerables a la contaminación, al agua o al vandalismo, dotarlos de una protección de vidrio.
8 El personal y los voluntarios se consagran a la preservación, están informados y calificados. Ello es algo fundamental para poder actuar sobre un agente responsable de un riesgo elevado para la mayor parte o la totalidad de las colecciones.
9 Sistemas de cierre en todas las puertas y ventanas, tan seguros como los de un domicilio promedio (más, de ser posible).
10 Un sistema (humano o electrónico) de detección de robos con un tiempo de reacción inferior al tiempo que necesita un aficionado para forzar las cerraduras o romper las ventanas. De no ser posible, los objetos más valiosos se conservan en otro lugar más seguro cuando no haya personal en el museo.
11 Un sistema de extinción automática de incendios (u otros sistemas modernos). Puede que ello no resulte esencial si todos los materiales del edificio y todos los materiales de las colecciones son ininflamables (por ejemplo, colecciones de cerámica en vitrinas de metal y cristal en un edificio de mampostería sin viguetas de madera).
12 Todos los problemas de humedad excesiva sostenida deben ser resueltos de inmediato. La humedad excesiva es un agente rápido y agresivo, fuente de múltiples riesgos, como el moho, la corrosión y las deformaciones de envergadura. Al contrario de los incendios, las inundaciones y los insectos, es tan corriente que a menudo es tolerada. Las dos fuentes habituales de humedad excesiva son los pequeños escapes de agua y la condensación provocada por las disminuciones de temperatura marcadas. Alejar las colecciones. Reparar los escapes de agua. Ventilar para eliminar la condensación.

Evitar la luz intensa, la luz directa del día, la iluminación eléctrica potente sobre los objetos con color a menos que estemos seguros de que el color es insensible a la luz (cerámicas cocidas, esmaltes).

paredes, etc.), cumplen ambas funciones. Un techo y paredes confiables bloquean los nueve agentes de deterioro, no siempre de manera perfecta pero sí en gran medida. Este ejemplo podría parecer demasiado sencillo para ser cierto pero en el caso de gran número de museos no es siempre fácil contar con un techo "fiable" y paredes "fiables". En los últimos años una gran cantidad de informes ha mostrado que se han producido importantes escapes de agua que ponen en peligro las colecciones en algunos museos internacionales muy famosos a causa del mal mantenimiento. Además, muchos objetos de gran tamaño o inmuebles se exponen en exteriores. En la figura 2, se ha instalado un simple techo sobre la parte más importante y vulnerable de un sitio arqueológico situado cerca del museo. Sin embargo, se puede objetar que el edificio moderno que rodea la barca solar



Figura 2. Una simple techumbre construida para cubrir una parte particularmente importante de un sitio arqueológico situado cerca de un museo. Un ligero declive y un canalón permiten dirigir el agua lejos de la zona protegida y evitan que se produzcan problemas de humedad sobre las paredes. Costo reducido pero preservación eficaz. Todas las fotografías de este capítulo pertenecen al autor, Stefan Michalski, Instituto Canadiense de Conservación, salvo las figuras 9 y 10, tomadas en el marco de proyectos para la UNESCO o el ICOM en El Cairo, Asuán y Kuwait (ciudad) entre 1986 y 2002.

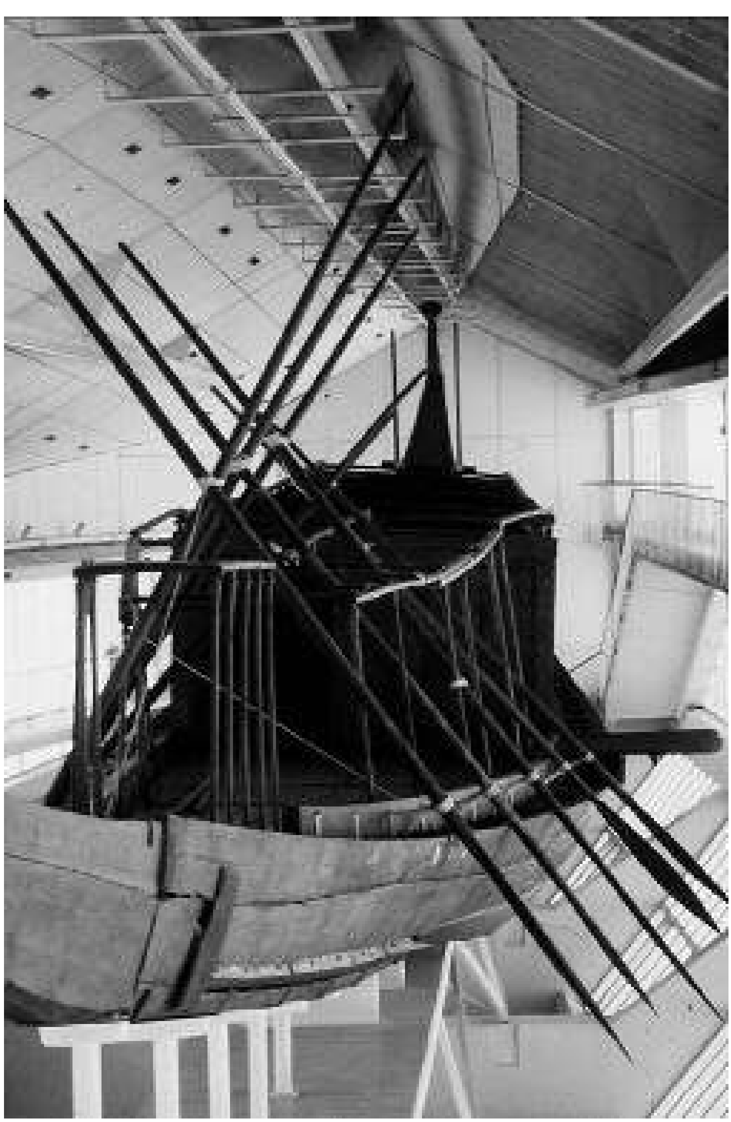


Figura 3. La barca solar en su museo, cerca de la gran pirámide. La necesidad de un sistema automático de extinción de incendios es evidente, pero, ¿cuáles son los riesgos provocados por temperaturas o índices de humedad contraindicados sobre un objeto semejante? ¿Cómo podemos saberlo? ¿Cuál es el mejor medio de regularlas de manera confiable?



Figura 4. Un manuscrito sobre papiro expuesto en un pequeño museo. Encerrado entre dos placas de vidrio pegadas con papel celo. Forma tradicional y muy rentable de preservación de las colecciones. Permite ofrecer un sobre hermético que bloquea el agua, las plagas, los contaminantes y la humedad contraindicada. También protege de numerosas fuerzas físicas. Fácil mantenimiento sin consecuencias para el objeto.

(figura 3), con sus enormes ventanas expuestas al sol del desierto, no bloquea tal vez de manera confiable el calor local (a menos que la climatización funcione). En el otro extremo de la escala, medidas extremadamente sencillas y poco onerosas, como el empleo de bolsas de plástico, paneles protectores, cristal, pueden constituir la diferencia para la protección de las colecciones y protegerán de la mayoría de las fuentes de peligro, además del robo y de los incendios. La figura 4 y un último ejemplo (figura 10) muestran la aplicación de estos métodos sencillos pero altamente eficaces.

Etapa 2: Identificar los riesgos

¿Cuándo iniciar una inspección de riesgos y cuánto tiempo precisa?

Para identificar los riesgos que corren las colecciones se podría actuar a medida que las situaciones se van presentando, como lo hizo el conservador en el estudio de caso de la página 56, o bien se puede comenzar con una lista de estrategias fundamentales como en la sección anterior y seguir hasta el final. Otra solución consistiría en comenzar de inmediato un estudio sistemático que permitiría identificar los riesgos prioritarios y aquellos que lo son menos.

Una simple inspección de un pequeño museo puede llevarle tres días a una persona experimentada, mientras que una inspección detallada en un gran museo puede ocupar a varias personas durante varios meses. Ya se trate de una inspección sencilla que se concentra en un riesgo prioritario o de una detallada que examine todos los riesgos, pequeños y grandes, el principio rector es que debe ser "sistemática y exhaustiva". En la esfera de preservación de las colecciones, el personal se ha concentrado con demasiada frecuencia en los hábitos o procedimientos de moda, en informes puntuales y en situaciones de emergencia, reales o burocráticas.

En resumen, vale más una simple inspección que nada y más vale tarde que nunca. Lo esencial es tomar distancia y separarse momentáneamente de su trabajo, de sus tareas cotidianas de preservación, echarle una ojeada a su museo y a sus colecciones con una mirada nueva y buscar todo aquello que puede causar daños.

¿Qué buscar exactamente?

El experto va en busca de todos los riesgos posibles para las colecciones. La etapa de evaluación de riesgos es la más difícil de explicar y, claro está, la más decisiva. Es la parte que saca más provecho de su experiencia, incluso cuando pueda ser realizada por otra persona. Exige sentido común, un poco de inteligencia y una buena ojeada. La inspección de riesgos es una forma de entrar al mundo real de las colecciones, aguzar su sentido práctico pero también su imaginación, ya que es preciso imaginar todo lo que podría salir mal. Supone una gran intimidad con los objetos y suscita un interés real por su seguridad.

La investigación tiene lugar en dos etapas: la recopilación de datos y la predicción de riesgos.

Recopilación de datos para predecir los riesgos

Es preferible recopilar los datos de manera sistemática. Las secciones siguientes presentan un modelo apropiado y que ha demostrado su eficacia. Estos datos no deben contener

ninguna opinión o especulación y es absolutamente necesario establecer el límite entre datos factuales y opiniones.

El experto predice entonces los riesgos específicos. Cada riesgo específico es predicho imaginando un escenario específico de una posible pérdida o de un posible deterioro, inspirado por cada dato o, eventualmente, por la combinación de varios datos. La idea clave es imaginar una posible pérdida y encontrar los datos disponibles más adecuados para permitir cuantificar la predicción.

El sentido común permite, felizmente, imaginar muchos riesgos graves y calcularlos de manera aproximada. En el caso de otros riesgos, como la decoloración provocada por la luz, se trata más de conocimientos científicos. No es necesario ser un experto para identificar la mayoría de los grandes riesgos cuando se realizan inspecciones sencillas. Basta con ser sistemático.

Fuentes de datos: visibles e invisibles

Una inspección para evaluar los riesgos descansa en dos fuentes de datos que resulta más sencillo abordar de manera independiente.

1. Datos visibles: aquello que miramos y observamos con nuestros propios ojos al examinar el sitio, el edificio, las salas, el mobiliario y las colecciones.

2. Datos invisibles: la parte que toma en cuenta la historia del museo, las actividades del personal, los procedimientos, los comportamientos así como las fuentes de datos externas necesarias para calcular los riesgos (por ejemplo: datos sobre las inundaciones, los temblores de tierra, la sensibilidad a la luz, etc.).

Es mucho más fácil, pero no indispensable, separar estas dos partes de la inspección simplemente porque la parte visible implica caminar por el museo, observar, tomar notas, sacar fotografías, mientras que la parte invisible presupone hablar con el personal y buscar documentos pertinentes. Poco importa cual parte llevemos a cabo primero, pero antes de comenzar es útil tener una idea del mandato de la institución, de las políticas de preservación así como conocimientos sobre los planes anteriores de preservación. Es asimismo muy útil tener copias de los planos de la superficie que ocupa el edificio para localizar las observaciones.

Determinar los datos visibles

Podemos considerar a las colecciones como el contenido de una serie de cajas que constituye cada una un estrato protector (véase figura 5).

La búsqueda de datos visibles se realiza del exterior hacia el interior. Hay que comenzar por examinar el sitio, luego el edificio y todas sus características. Podemos después trasladarnos al interior del edificio y mirarlo desde el punto de vista de cada pieza. El Anexo 1, "Itinerario propuesto para la inspección del museo, serie de observaciones y serie de fotografías", ofrece un modelo elaborado por el autor en el transcurso de sus numerosas inspecciones.

Fotografiar

Las fotografías permiten captar múltiples detalles. La experiencia del autor demuestra que las fotografías no solo constituyen elementos destacados de un informe sino también una documentación práctica. Con frecuencia, al mirar las fotografías, observamos cosas que nos escaparon en la situación real. ¿Contaba la habitación con un sistema de extinción automática de incendios? ¿Todos los manuscritos estaban protegidos por un cristal o solo algunos de ellos? ¿Estaban encendidas las lámparas en todas las vitrinas? Una documentación fotográfica permite además conservar los datos para futuras comparaciones.

En el pasado, sacar una centena de buenos negativos en papel era relativamente caro pero con la llegada de los aparatos digitales de más de 3 megapíxeles es posible sacar un gran número de fotografías con pocos gastos y colocarlas en informes o correos electrónicos en caso de ser necesario. También podemos controlar de inmediato la calidad de los negativos y rehacerlos en caso de que hayan sido sobreexpuestos o resulten borrosos, etc. La inspección de un museo de pequeño tamaño generará de 100 a 200 fotografías e irá de 300 a 400 en el de uno de mediano tamaño. (El

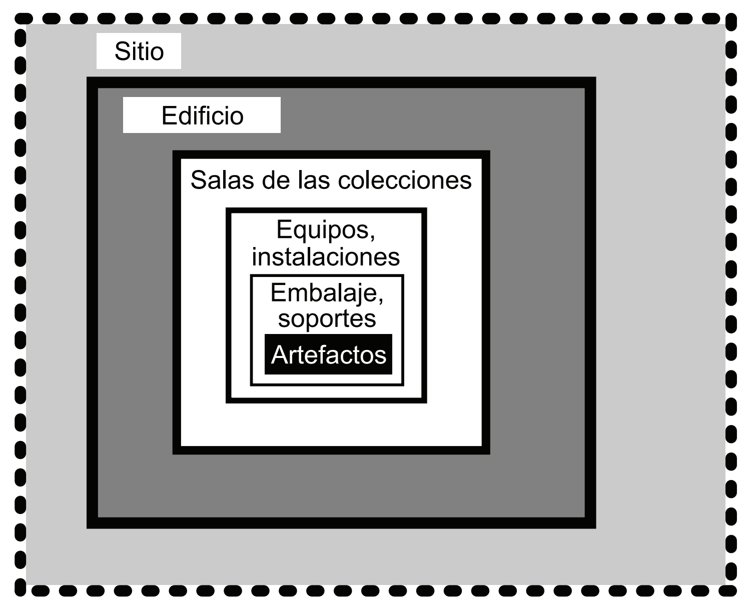


Figura 5. Conjuntos nido alrededor de las colecciones.

aparato digital puede ayudar a un pequeño museo a presentar rápidamente sus colecciones en Internet.)

Las fotografías deben ser tomadas siempre de manera sistemática y no al azar. Para poder utilizarlas con posterioridad es mucho más fácil, en particular en el caso de un museo que cuenta con varias salas, tomar las fotos siguiendo un orden lógico. En el Anexo 1, "Itinerario propuesto para la inspección del museo, serie de observaciones y serie de fotografías", se propone una serie de fotografías. Además, para documentar la iluminación del museo, aprenda a fotografiar el edificio, las salas y las vitrinas sin utilizar el flash. Si la luz es insuficiente es posible que necesite un trípode.

Determinar los datos invisibles

Antes, las inspecciones se limitaban a menudo a visitar edificios y colecciones y omitían tomar en cuenta una buena parte de aquello que determina la preservación de las colecciones. Una evaluación exhaustiva de los riesgos requiere informaciones que provengan de los planos, directrices y documentos de planificación, especificaciones de iluminación y de exposición, etc. También requiere datos que solo existen en el recuerdo del personal, incluso en los hábitos no documentados pero influyentes del museo.

¿El personal deja siempre abierta la puerta trasera cuando hace mucho calor, cuando en realidad las directrices lo prohíben? ¿Las lámparas de todas las vitrinas permanecen encendidas toda la noche cuando los técnicos tienen que limpiar? ¿El techo o la fontanería han tenido ya escapes? ¿Dónde? ¿El conservador introduce nuevos objetos sin que pasen antes por la cuarentena para verificar que no han sido atacados por una infección provocada por los insectos que podría propagarse con rapidez a todo el museo? ¿El personal introduce alimentos en los almacenes y atrae de esta forma roedores e insectos? ¿El personal fuma en estas áreas? Etc.

Fuera del museo se encontrarán fuentes importantes de información sobre los riesgos. ¿Cuáles son los azares locales y regionales? ¿Está situado el museo en una llanura que se inunda o con riesgo de corrimiento de tierras? ¿Cuál es la probabilidad de que se produzca un temblor de tierra? ¿Con qué frecuencia se manifiestan los azares identificados y cuál es la tendencia actual?

(Cambios como la construcción de nuevos edificios o carreteras que obstruyen el drenaje natural pueden representar una gran diferencia para la evaluación del riesgo de inundación.) ¿En qué medida las colecciones son sensibles a la luz y a los índices de humedad contraindicados?

Una lista que aparece en anexo señala las fuentes típicas de información así como preguntas útiles para determinar datos invisibles. No se limite a ella: no es más que un punto de partida. Para su evaluación de riesgos necesitará siempre descubrir datos que no aparecen ni en esta lista ni en ninguna otra. En esta búsqueda, puede apoyarse en dos principios rectores: la imaginación y la memoria.

Imaginación significa permitirse imaginar cualquier riesgo específico que parezca plausible. Por ejemplo, usted observa una lámpara de cristal siria expuesta y alumbrada en su interior por un bombillo (figura 6). Usted imagina que tal vez los decorados en colores del cristal se decolorarán si las lámparas permanecen encendidas durante todo el día.

Alguien le ha asegurado que todos los colores son sensibles a la luz pero otro se rió y le dijo que ello solo le ocurría al vidrio de colores. Otra persona, más prudente, declaró que los bombillos clásicos no creaban problemas para el vidrio de colores pero que los bombillos recientes eran un problema para los colores pintados. Dado este riesgo plausible imaginado, usted debe entonces encontrar informaciones sobre las lámparas sirias, sobre los diferentes tipos de decorado en colores y sobre los efectos de la luz. Ejercicio: según usted, ¿cuál debería ser la decisión en materia de iluminación si no hay información disponible sobre la sensibilidad de los decorados en colores de la lámpara?

La memoria de la ocurrencia de azares en el museo ofrece datos extremadamente valiosos. Por ejemplo, la siguiente pregunta "¿cuáles son los riesgos ocasionados por una mala manipulación de los objetos en el museo?" puede llevarlo a un análisis teórico difícil y complejo de la manipulación o llevarlo a hacer una pregunta sencilla a todo el personal: ¿alguien recuerda historias de objetos caídos, rayados o dañados de alguna forma durante una manipulación (hace cinco, veinte años)? No olvide explicar que la intención no es reprimir sino encontrar soluciones. No es necesario tener nombres, sino historias. Descubrirá que la memoria colectiva de todos los museos contiene historias de acontecimientos menores nunca documentados.

Recopílelos: constituyen elementos valiosos para comprender la preservación de sus colecciones. Observe que la recopilación de estas historias es una forma lenta de "reconocimiento" institucional (de manera ideal, estos acontecimientos deberían haber sido correctamente estudiados y documentados en el momento en que tuvieron lugar). Al igual que en el caso de cualquier detección, el objetivo es provocar una reacción que permitirá mejorar la gestión de riesgos que corren las colecciones.

Evaluar los riesgos a partir de los datos recopilados

Una vez identificados los riesgos, se plantea entonces el tema de saber cuáles son los riesgos más importantes y cuáles son menos importantes. Tradicionalmente, los museos adoptaban estas decisiones recurriendo a la asesoría de expertos (en caso de que estuvieran disponibles), a las opiniones personales y a la política interna del museo. Por otra parte, a menudo las decisiones eran adoptadas por



Figura 6. Una lámpara de cristal con decorados en colores, expuesta e iluminada en su interior.

diferentes departamentos. No hay dudas de que seguirá siendo así, pero un informe que evalúe todos los riesgos que se ciernen sobre las colecciones constituye un punto de partida útil para los debates.

Existen actualmente dos métodos de evaluación exhaustiva de riesgos para colecciones de museo que han demostrado su eficacia. El primero es un método aritmético y detallado, elaborado por Waller (2003) en un gran museo nacional y aplicado con éxito en numerosos museos de mediano y gran tamaño. El otro, elaborado por el autor, utiliza escalas sencillas de orden de magnitud de los riesgos. Fue aplicado con éxito en gran número de museos de pequeño y mediano tamaño y enseñado recientemente con motivo de varios programas de formación, como los cursos organizados conjuntamente por el ICCROM y el ICC en 2003 y 2005. Este capítulo solo presenta el método sencillo, pero una buena encuesta sobre los hechos puede siempre transformarse con posterioridad en una evaluación aritmética y detallada. El empleo de escalas de orden de magnitud es algo corriente en la esfera de la gestión de riesgos cada vez que la evaluación no es llevada a cabo por expertos.

Las escalas son presentadas en el cuadro 3 y toman en cuenta los cuatro componentes de la evaluación de riesgos:

¿Cuándo se producirá?

¿Hasta qué punto será dañado cada objeto afectado?

¿Cuál es la proporción de la colección que se ve afectada?

¿Cuál es la importancia de los objetos afectados?

La intensidad del riesgo es entonces la suma de estos cuatro componentes.

Los resultados de cada componente son entonces sumados (y NO multiplicados). El total representa la intensidad del riesgo específico identificado. De manera global, el total de los puntos obtenidos con ayuda de este método sencillo sugiere las categorías de prioridades siguientes:

9-10: Prioridad extrema. Posibilidad de perder toda la colección en un futuro próximo o muy cercano (algunos años o menos). Estos resultados provienen típicamente de una gran probabilidad de incendio, inundación, temblor de tierra o atentado con bomba y son, felizmente, muy contados.

6-8: Prioridad urgente. Posibilidad de pérdidas o de deterioro sustanciales en una parte significativa de las colecciones en un futuro próximo (algunos años). Estos resultados provienen típicamente de problemas relacionados con la seguridad o con índices muy elevados de deterioro a causa de la luz, los rayos ultravioletas o la humedad.

4-5: Prioridad moderada. Posibilidad de deterioros moderados en algunos objetos dentro de algunos años o posibilidad de pérdidas o deterioro sustanciales dentro de varias décadas. Estos resultados son moneda corriente en aquellos museos donde la conservación preventiva no constituye una prioridad.

1-3: Mantenimiento del museo. Posibilidad de deterioro moderado o riesgo moderado de pérdida dentro de varias décadas. Estos resultados se relacionan con el seguimiento de las mejorías que los museos, incluso aquellos más concienzudos, deben garantizar una vez resuelto el problema de riesgos más importantes.

Más adelante en este capítulo encontrará ejemplos de evaluación de riesgos utilizando esta escala.

No es indispensable utilizar estas escalas para evaluar los riesgos. Se puede simplemente decidir emplear términos como “gran”, “medio”, “pequeño” para calificar los riesgos o “Debe hacerse este año”, “Puede esperar diez años”. En el fondo, lo importante es que el museo adopte un método de inspección racional y comprensible que permita una forma de evaluación y que estudie todo el museo de manera sistemática.

Etapa 3: Planificar mejorías para la gestión de riesgos que se ciernen sobre las colecciones

Cinco etapas de reducción de riesgos para las colecciones

Los múltiples métodos empleados por los museos para reducir los riesgos que se ciernen sobre las colecciones

Cuadro 3. Escalas sencillas para la evaluación de riesgos

¿Cuándo se producirá el riesgo? (probabilidad de deterioro)		
Puntos	Riesgos que se producen como acontecimientos diferentes	Riesgos que se acumulan progresivamente
3	Se produce alrededor de una vez al año	El deterioro se producirá dentro de cerca de un año
2	Se produce alrededor de una vez cada 10 años	El deterioro se producirá dentro de cerca de 10 años
1	Se produce alrededor de una vez cada 100 años	El deterioro se producirá dentro de cerca de 100 años
0	Se produce alrededor de una vez cada 1000 años	El deterioro se producirá dentro de cerca de 1000 años

¿Hasta qué punto será dañado cada objeto afectado? (pérdida proporcional de valor)		
3	Pérdida total o casi total del artefacto	(100%)
2	Deterioro significativo pero limitado en cada objeto	(10%)
1	Deterioro moderado o reversible en cada objeto	(1%)
0	Deterioro que apenas se nota en el objeto	(0.1%)

¿Cuál es la proporción de la colección que se ve afectada? (fracción de la colección en riesgo)		
3	Totalidad o mayor parte de la colección	(100%)
2	Una importante fracción de la colección	(10%)
1	Una pequeña fracción de la colección	(1%)
0	Un objeto	(0.1% o menos)

¿Cuál es la importancia de los objetos afectados? (valor de los objetos en riesgo)	
3	Muy superior al valor promedio (100 veces el valor promedio)
2	Superior al valor promedio (10 veces el valor promedio)
1	Importancia media para esta colección
0	Inferior al valor promedio para esta colección (1/10 del valor promedio)

Total máximo de los puntos. Ejemplo:

¿Cuándo se producirá?	3
¿Hasta qué punto será dañado cada objeto afectado?	3
¿Cuál es la proporción de la colección que se ve afectada?	3
¿Cuál es la importancia de los objetos afectados?	1
Intensidad del riesgo total (total de los puntos señalados anteriormente)	10

Nota: Es imposible obtener más de 11 puntos. Si toda la colección corre riesgo entonces la importancia de cada objeto no puede ser superior al promedio y si el 10% de la colección corre riesgo la importancia no puede ser 10 veces superior al valor promedio. Es posible asignar puntos intermedios (por ejemplo 2.5).

pueden reagruparse en cinco etapas: evitar, impedir, detectar, reaccionar, recuperar-tratar.

1. Evitar las fuentes y los elementos que atraen al agente.
2. Impedir que el agente llegue a los objetos (ya que a veces la etapa 1 fracasa).
3. Detectar al agente en el museo (ya que a veces las etapas 1 y 2 fracasan).
4. Reaccionar cuando se detecta la presencia del agente (pues de otra forma la etapa 3 no tendría razón de ser).
5. Recuperar, tratar las colecciones dañadas por el agente (restaurar los objetos, identificar aquello que no funcionó y prever mejorías).

Las primeras cuatro etapas tienen que ver con la prevención del deterioro. La última se relaciona con la conservación curativa y la restauración, necesarias en caso de que las etapas preventivas hayan fracasado. Naturalmente, la mayoría de los daños sufridos por las colecciones de museo se produjeron en el pasado o antes de que estas hayan llegado al museo. El mejor mantenimiento de las colecciones no eliminará nunca la necesidad de la conservación curativa y de la restauración.

En la continuación de esta sección sobre la planificación de mejorías recuerde que cada etapa tiene un papel que desempeñar y que una gestión lograda de los riesgos es un justo equilibrio de las cinco etapas. Más tarde, cuando se ocupe de la gestión de riesgos de su colección no olvide que cada una de ellas puede ayudarle a pensar en aquello que podría faltar en su museo.

Sentido común, mantenimiento adecuado pero existen complicaciones

Muchos autores han comprobado que las estrategias tradicionales de mantenimiento se semejan a una buena preservación de las colecciones. En otros términos, una gran parte de la preservación está relacionada con el sentido común. La lista de las "estrategias fundamentales" presentada anteriormente sería, de hecho, muy común para un técnico de mantenimiento hace cien años. Sin embargo, algunos hábitos de mantenimiento pueden dañar las colecciones de museo.

Por ejemplo, si los desiertos cercanos o los caminos polvorientos depositan una fina capa de polvo mineral, una buena idea sería la limpieza regular de los objetos. Lamentablemente aparecen dos problemas: la abrasión y el enganche.

Este último se presenta en objetos complejos, sobre todo en el mobiliario que incluye piezas contorneadas elaboradas o marquetería, algo común en las artes decorativas islámicas. ¡El paño de sacudir o el plumero enganchan fragmentos curvados o parcialmente disociados y los llevan a grandes distancias! El autor interrogó al respecto (hace algunos años) a un técnico de mantenimiento, el cual se defendió apasionadamente y declaró que su familia había ejercido esta función durante varias generaciones. Que un joven experto extranjero sacara a colación este tema, con más razón en presencia de los supervisores, fue una falta de diplomacia. Si hacemos un análisis retrospectivo es muy poco posible que algo haya cambiado en el mantenimiento de ese museo. Habría sido preferible informar al conservador, quien habría podido dirigirse con toda discreción al personal.

Además, el autor ha observado con regularidad otra complicación en los museos que presentan problemas con el polvo: los daños provocados por el agua. En todas las regiones cálidas del mundo, de este a oeste, la forma más común de limpiar los pisos, tanto adentro como afuera, es regar agua en abundancia, a menudo vertida en charcos sobre el piso y luego enjugar ya sea temprano en la mañana, antes de que el museo abra sus puertas, o inmediatamente después del cierre. Una de las explicaciones es el agradable efecto de frescura que se produce a continuación, unido al predominio de embaldosados y paredes de piedra sin presencia de elementos de madera. Otra explicación puede ser el ritual de limpieza con ayuda del agua que se produce con frecuencia en las culturas donde el agua escasea. Dejando a un lado la historia y la sociología, si de preservación se trata, el riesgo muy real es el daño causado por el agua, como lo muestra la figura 7. En ese caso, en un importante museo, nadie ha notado ni actuado de manera imperiosa ante el considerable cambio en el aspecto de los objetos, a pesar de que existen signos evidentes. No hay muestras de deterioro bajo el plástico que protege el ojo. Además, los clavos que sujetan el panel protector se corroen rápidamente y manchan también la madera. Una protección de cristal, como la que puede apreciarse en la figura 8, es a todas luces más adecuada en el caso de un sarcófago de madera.

Encontrar soluciones particulares y luego soluciones comunes

Para cada riesgo identificado y evaluado (o al menos para todos los riesgos significativos reconocidos) hay que adoptar una solución o encontrar varias opciones para una solución. De ser posible, hay que evaluar los costos o identificar el tipo de recursos requeridos. En términos económicos esto le permite después al museo calcular la rentabilidad de las soluciones: ¿cuántos riesgos permite controlar cada opción? ¿Cuánto cuestan? La sección intitulada Ejemplos de evaluación de riesgos específicos y de soluciones particulares ofrece varios ejemplos.

Recomendar soluciones particulares resulta eficaz solo si la inspección ha identificado pocos riesgos elevados que exigen soluciones independientes. En esos casos, la lógica sugiere que el museo ponga en práctica todas las soluciones siguiendo el orden creciente de los costos.

Es posible asimismo encontrar soluciones comunes para grupos de riesgos, pero ello requiere estudiar las diferentes opciones y soluciones para cada riesgo elevado. Se busca después opciones que atañan al mismo tiempo a varios riesgos. Tal vez resulte más rentable buscar una opción que resuelva varios riesgos, en lugar de poner en práctica la medida menos cara para cada riesgo.

Puede presentarse un dilema en la esfera de la planificación cuando muchos riesgos pequeños pueden ser controlados a bajo costo mientras que el único gran riesgo exige una solución costosa. En realidad, no es tanto un dilema como

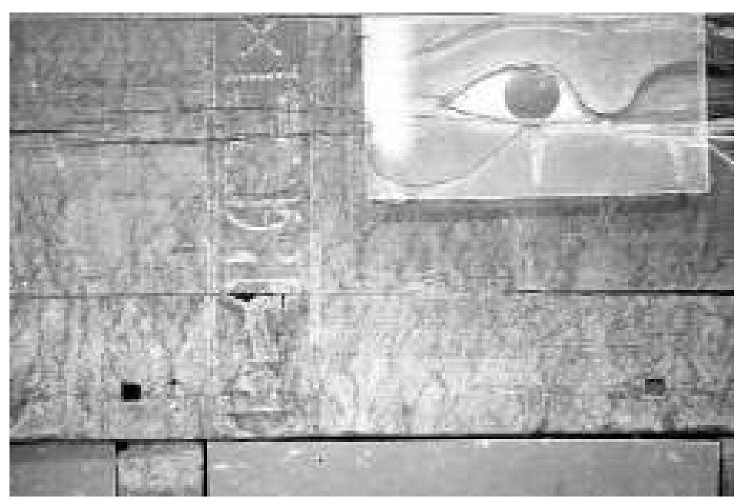


Figura 7. Un sarcófago de madera colocado sobre el piso en exposición directa. Las manchas de humedad provienen de las salpicaduras provocadas por la limpieza diaria de los pisos con ayuda de bayetas húmedas, procedimiento común en los climas cálidos y polvorientos. La protección de plástico colocada sobre el ojo reduce el riesgo de vandalismo y bloquea las salpicaduras.



Figura 8. Un sarcófago en una moderna vitrina de museo. La vitrina bloquea el agua que pudiera provenir del mantenimiento de los pisos pero no es seguro que bloquee los escapes de agua provenientes del techo, los insectos, el humo o los contaminantes. Para llevar a cabo evaluaciones de este tipo harían falta una inspección minuciosa y/o planos de fabricación.

una trampa de la gestión de riesgos o una ilusión en las cuales han caído muchos museos. Contar con los medios y el personal para detener los riesgos pequeños nos da la impresión de haber hecho en realidad todo lo que estaba a nuestro alcance para preservar la colección. No obstante, como el autor ya señaló al comienzo del presente capítulo, no es difícil emplear el tiempo en abordar los riesgos menores.

Con regularidad vemos cómo los museos dedican meses de trabajo para fabricar soportes acolchonados para almacenar tejidos y no hacen nada para reducir el riesgo creado por los conductos de agua que atraviesan el techo donde se halla la colección en cuestión. O museos que construyen magníficas vitrinas de madera que resuelven los riesgos menores causados por la humedad en lugar de diseñar vitrinas capaces de resistir un probable temblor de tierra en una región de gran actividad sísmica. O museos que han restaurado, a un costo elevadísimo, pinturas que, una vez instaladas, han caído al piso porque nadie había verificado la resistencia de los ganchos. O numerosos museos que no se tomaron el trabajo de instalar sistemas automáticos de extinción de incendios a causa de los supuestos riesgos vinculados al agua y que se han quemado hasta los cimientos. (Es interesante señalar que las antiguas fotografías del museo de la barca solar (figura 3) aparecidas en sitios turísticos de Internet no muestran ningún sistema automático de extinción. Todo parece indicar que fue instalado con posterioridad al proyecto original.)

Última observación sobre la búsqueda de soluciones. Es un error común pensar en mejorías que serán introducidas para la gestión de riesgos solo en términos de construcción o de compra.Muchas soluciones contra los riesgos y azares son intangibles, como la formación del personal o la mejoría en las comunicaciones. Por ejemplo, un gran museo descubrió que había errores constantes de preservación en los montajes de exposiciones (iluminación, soportes, materiales contaminantes). El departamento de conservación-restauración y el encargado de las exposiciones no se comunicaban con regularidad durante la fase de diseño de las

exposiciones. La única responsabilidad del departamento de conservación-restauración era aprobar la exposición en la última etapa de la instalación. Era entonces demasiado tarde y caro introducir modificaciones. El resultado solo eran frustraciones y animosidad de ambas partes. La mejoría fue simple y no exigió gastos: se le pidió al departamento de conservación-restauración que enviara un representante a todas las reuniones del comité encargado de la exposiciones. Más tarde, el personal de conservación-restauración admitió que no tenía la más mínima idea de la complejidad de la tarea del comité encargado de las exposiciones, ni del precio exorbitante de las soluciones que proponía en materia de iluminación, como la de fibra óptica. (El CD-ROM intitulado Exhibit Conservation Guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design and fabrication, por National Parks, USA. (Raphael, c 2000), constituye una excelente referencia en idioma inglés sobre los temas de conservación-restauración y los proyectos de exposición.)

Integrar las medidas de preservación

La palabra "integrar" surgió recientemente como otro ideal de la gestión de la preservación. Ello significa incluir una actividad independiente y aislada dentro de un sistema más amplio. No es solo una gran teoría sino una operación práctica y holística. Es un término relativo ya que algunos lo emplean para la lucha integrada contra las plagas mientras que otros la proponen para todas las actividades de preservación en el museo.

Por ejemplo, la lucha integrada contra las plagas implica, entre otros, limpieza bajo los armarios, vegetación reducida cerca de las paredes, cuarentena obligatoria para los objetos nuevos, ausencia de alimentos en los buroes de los conservadores situados cerca de los almacenes, etc. La regulación integrada de la humedad relativa presupone que la concepción de las vitrinas, instalaciones técnicas (calefacción, ventilación o climatización) y el monitoreo de la conservación formen un sistema coherente y rentable. La aplicación de un enfoque integrado depende de la cooperación del personal de museo y de sus departamentos y un trabajo de equipo sostenido depende de un acuerdo común. El éxito de las medidas integradas comienza con una comunicación lograda.

Encontrar medidas de preservación sostenibles

Finalmente, el concepto más moderno que haya aparecido en la preservación del patrimonio es la "sostenibilidad". En el Reino Unido se creó recientemente un nuevo programa universitario sobre el patrimonio sostenible para arquitectos, ingenieros y conservadores-restauradores (www.ucl.ac.uk/sustainableheritage). Un sistema sostenible es aquel que mantiene un equilibrio entre las salidas y las entradas. El empleo de este término en la esfera de la preservación del patrimonio tiene dos manifestaciones: ecológica y financiera.

Cuando los especialistas de la conservación del medio ambiente aplican la sostenibilidad a la esfera del patrimonio, el edificio histórico de un museo en considerado un recurso. Todo proyecto que tenga como objetivo demolerlo o sustituirlo por un edificio nuevo debe tener en cuenta que cada ladrillo arrojado y sustituido por otro nuevo representa una enorme pérdida (salida) sin ganancias (entradas).

Tomemos el ejemplo más cotidiano de la iluminación en los museos. Las lámparas fluorescentes son lámparas "de bajo consumo energético". Su utilización en los museos permite ahorrar tres veces más energía. En primer lugar, ahorro a nivel de la lámpara, que consume mucha menos electricidad que los bombillos incandescentes (incluidos los bombillos de cuarzo y halógeno tan apreciadas por los diseñadores de exposiciones) y ofrece la misma luz.

También hay ahorro de la electricidad que se necesita para que funcione la climatización en los museos llenos de bombillos incandescentes (significativo en muchos museos, en particular en los climas cálidos). Finalmente, el empleo de estas lámparas permite contar con una instalación de aire

acondicionado más pequeña y ahí se produce un tercer ahorro de energía.

Lamentablemente, muchas lámparas fluorescentes compactas contienen componentes electrónicos complejos que se arrojan cuando las lámparas son sustituidas. Nuevos modelos de lámparas fluorescentes compactas separan estos componentes de las lámparas (como es el caso de las lámparas fluorescentes de gran tamaño). Sin embargo, como certificará cualquier diseñador de exposiciones, no es fácil obtener una iluminación agradable con lámparas fluorescentes.

La otra manifestación del concepto de sostenibilidad es la esfera económica. Los pragmáticos emplean el término para expresar que las finanzas locales del museo se equilibrarán indefinidamente. Durante las dos últimas décadas, muchos museos en el mundo han descubierto que no eran sostenibles en esos términos. Una de las razones por las cuales sus gastos de funcionamiento han aumentado más allá de sus recursos tiene que ver con la instalación de equipos complejos para regular la temperatura y la humedad, como recomiendan las "normas de conservación". Estas serán examinadas con mayor escepticismo en la sección Líneas directrices sobre la humedad y la temperatura en los museos.

Planificar en el seno de la planificación general del museo y mucho más allá

El ciclo de preservación del museo solo tiene sentido en el marco de una estructura organizativa que lo ponga en práctica (como su museo, por ejemplo). Otros capítulos de esta obra abordan la planificación y la gestión del conjunto del museo. El proceso de planificación prevé momentos para que los responsables del ciclo de preservación puedan hablar y elaborar su proyecto en el seno del ciclo global de planificación del museo. Durante las reuniones de planificación del museo, el objetivo no es solo defender las necesidades de la preservación sino establecer también una colaboración inventiva y escuchar otros intereses del museo.

Recuerde la historia del conservador que recibe una donación de tejidos de un importante mecenas local. Además de una exposición que garantizara la preservación de los tejidos, el museo puede querer destacar la comunicación y las relaciones públicas. Si el donante u otros donantes están satisfechos, puede que el museo reciba otras donaciones. De la misma forma, el departamento encargado de las exposiciones y los servicios educativos pueden querer presentar los aspectos vinculados a la preservación de los tejidos: por ejemplo, el tratamiento que se aplica a los textiles, la fabricación local, los tintes históricos que podrían haber sido empleados o las razones por las cuales se necesita una iluminación tenue. Todos estos ejemplos se materializan con éxito en cierto número de museos.

Algunos de nuestros lectores ocuparán, o tal vez ya lo hagan, puestos importantes en organizaciones nacionales o internacionales relacionadas con el patrimonio. Estas organizaciones deben demostrar sus resultados y su rentabilidad. Todas comenzaron a examinar su ciclo de preservación: evaluación (en la cual la inspección de datos intangibles es denominada consulta con los grupos de clientes), luego desarrollo de opciones, planificación (coordinación con los grupos de clientes) y finalmente aplicación. El siguiente ciclo examinará los resultados del ciclo anterior así como nuevos riesgos u otros que no han sido abordados.

De hecho, en lo que se refiere al ciclo de preservación de las colecciones, el autor se inspiró en un modelo propuesto por un conferencista sobre el desarrollo de los programas gubernamentales. ¡El enfoque del proceso como un ciclo continuo y no como una gestión lineal, con un comienzo y un fin, fue un considerable avance! No obstante, desde el punto de vista histórico, el modelo lineal tiene justificación. Nuevos objetivos determinan una lista de acciones básicas que pueden ser puestas en práctica y terminadas. En cambio, en el caso de objetivos seculares, como la preservación de las colecciones en un museo bien establecido, determinar una lista de acciones que aporten mejorías, que sean rentables y aporten resultados visibles no es algo evidente. La preservación es un ciclo que es preciso repetir insertando cada vez los datos de nuevas evaluaciones.

Ejemplos de evaluaciones de riesgos específicos y de soluciones particulares

Figura 9. Manuscritos islámicos (libros en los vitrinas horizontales, hojas en las vitrinas verticales) iluminados por lámparas eléctricas.

Una sala de exposición llena de manuscritos islámicos. Lámparas eléctricas modernas. Vitrinas de exposición modernas y sólidas. Impresión general sobre la preservación de la colección: excelente. Tal vez haya riesgos importantes para la colección o tal vez no haya ninguno. Solo una evaluación minuciosa puede determinarlo.

Evaluación del riesgo de decoloración provocada por la luz en la figura 9:

Es necesario medir el nivel de iluminación con ayuda de un luxómetro, obtener informaciones sobre los tiempos de exposición y sobre los colorantes en los objetos. Si, por ejemplo, el nivel de iluminación sobre los manuscritos es de 100 lux y si el conservador aconseja a los guardias solo encender las luces cuando entren los visitantes, es decir alrededor de 3 horas al día durante la mayor parte del año, la dosis anual de luz es entonces 100 lux durante 1 000 horas = 100 000 lux/hora al año. Los valores mayores pueden expresarse en millones de lux por hora (Mlx/h) (como en el Anexo 4 del presente capítulo). Los 100 000 lux/hora del ejemplo equivalen a 0.1 Mlx/h. Si el colorante más frágil en los manuscritos tiene una elevada sensibilidad (por ejemplo, un tinte a base de plantas), se observa, como lo muestra el cuadro, que si existe un filtro de rayos ultravioletas sobre la lámpara, entonces alrededor de 1 Mlx/h causará una decoloración justamente visible. El proceso tomará cerca de 10 años. Si la decoloración total exige cerca de 30 veces más de tiempo, entonces el proceso completo llevará 300 años. Entonces, en términos de puntos, el resultado será el siguiente:

¿Cuándo se producirá el riesgo? 0.5
(entre 0 y 1)
¿Hasta qué punto será dañado cada objeto afectado? 2
(es la evaluación del conservador, típicamente 1 – 2)



Figura 9. Manuscritos islámicos expuestos en un pequeño museo moderno. Las vitrinas parecen convenientes y la iluminación parece ser poco intensa (sin lámparas en el interior). El texto ofrece ejemplos de evaluación más precisa de los riesgos para las colecciones de esta pieza.

¿Cuál es la proporción de la colección que se ve afectada? 2
(digamos que ser trata de un museo pequeño)
¿Cuál es la importancia de los objetos afectados? 1
(por ejemplo)
Intensidad del riesgo 5.5

Si decidimos realizar una evaluación considerando el comienzo de la decoloración, entonces el resultado "¿Cuándo se producirá el riesgo?" se eleva a 2, pero el resultado "¿Hasta qué punto será dañado cada objeto afectado? desciende a 0. El resultado es un total de 5, semejante al total anterior. Ambos enfoques son correctos para la evaluación. Si sabemos que los colorantes son pigmentos minerales, con excepción del rojo (la granza) de sensibilidad media a la luz, entonces el proceso tomará 30Mlx/h, ¡cerca de 10 000 años para una decoloración total! En estos casos extremos, es preferible evaluar el deterioro justamente visible (punto 0) que se produce en un plazo de 300 años (puntos 0.5) para obtener un total de 3.5

para el ejemplo citado. Es un riesgo relativamente pequeño, no nulo, pero pequeño.

Abordemos ahora la hipótesis de una iluminación de 2 500 lux (común con los proyectores modernos y típica de una luz del día indirecta en una sala con una ventana abierta). Supongamos que los objetos expuestos son iluminados 12 horas diarias en lugar de 3. El índice de decoloración será entonces 100 veces superior. Los totales anteriores aumentarán en 2 puntos, 5.5 en el caso de los colorantes de sensibilidad media y 7 en el de aquellos muy sensibles, es decir un riesgo de prioridad urgente. De hecho, si la exposición tenía diez años de existencia en el momento de la evaluación, los colorantes muy sensibles estarían ya considerablemente descoloridos. Con frecuencia, el personal de museo encuentra estos resultados impensables, incluso imposibles, pero el autor ha visto muchos ejemplos de exposiciones de 10 años de duración en las que algunos colorantes habían sido completamente destruidos durante este corto período, mientras que los objetos tenían más de 100 años. En realidad, las personas en general, los investigadores o los propietarios no dejan ni los manuscritos ni los tejidos valiosos bajo una luz intensa día tras día, año tras año. Paradójicamente, son los museos, cuya misión es preservar, los que lo hacen.

Las opciones para reducir los riesgos de decoloración producida por la luz son previsibles y relativamente poco numerosas.

1 Riesgos vinculados a la iluminación eléctrica. Reducir el tamaño y la cantidad de lámparas. Costo: de bajo (bombillos de poca potencia) a moderado (nuevas instalaciones de lámparas).
2 Riesgo vinculado a la luz del día. Cerrar las ventanas. Costo: de bajo (pintar los cristales, añadir cortinas) a elevado (postigos especiales, persianas, reestructuración del edificio). En el caso de manuscritos muy importantes, si la intensidad de la luz del día es inevitable, recurra a reproducciones fotográficas para la exposición. Costo: el precio de una fotografía.

Evaluación de un riesgo creado por el agua en la figura 9:

Hay que mirar el techo, eventualmente por encima de los tragaluces y controlar las tuberías. Verificar asimismo el suelo del piso superior. ¿Hay servicios sanitarios? ¿Los fregaderos del laboratorio? Supongamos, por ejemplo, que hay servicios sanitarios en el piso superior y que otras tres tuberías atraviesan la habitación. Para comenzar, es prudente, por no decir razonable, calcular que cada uno de esos elementos puede producir escapes dentro de 30 años. Es el posible período de vida útil calculado por los fabricantes. Por lo tanto, se producen 4 escapes en 30 años, es decir, alrededor de un incidente cada 10 años. Calculemos que cada escape afecta 1/10 de la habitación. La evaluación del riesgo es por lo tanto la siguiente:

¿Cuándo se producirá el riesgo? *(un incidente cada 10 años)*	2.0
¿Hasta qué punto será dañado cada objeto afectado? *(pueden perderse muchas tintas y pinturas de agua)*	2.5
¿Cuál es la proporción de la colección que se ve afectada? *(1/10 de la habitación se moja en cada incidente)*	1.0
¿Cuál es la importancia de los objetos afectados? *(como en el ejemplo anterior)*	1.0
Intensidad del riesgo	6.5

Esta intensidad del riesgo representa un nivel de “prioridad urgente”, incluso cuando durante 10 años, hasta 30, no se produzca nada. Esta es la naturaleza de las “posibles” pérdidas. No podemos certificar que se producirán escapes, pero como asesor debo prevenir al museo de las probabilidades. Sin embargo, si observamos la imagen, el cálculo parece erróneo.

Y de hecho es falso. La evaluación efectuada anteriormente presupone que los objetos están directamente expuestos. Las tuberías y la fontanería por encima de objetos expuestos directamente crean con toda seguridad una situación de gran riesgo (lamentablemente corriente en los museos modernos que conceden la prioridad a las exposiciones fuera de las vitrinas). En la figura 9, sin embargo, todos los manuscritos se encuentran en vitrinas adecuadas, provistas de tapas acristaladas herméticamente selladas.

El examen minucioso de los detalles muestra que las vitrinas pueden garantizar una buena protección contra el agua, en particular gracias a las tapaderas con caras inclinadas. Muchas nuevas y costosas vitrinas no garantizan protección alguna contra el agua, o lo que es peor, conducen el agua hasta los objetos a través de orificios previstos para la iluminación. De esta forma, si tomamos el ejemplo de la figura 8, resulta muy difícil prever los peligros del agua en una vitrina de ese tipo. En las vitrinas de la figura 9, el autor considera que tal vez 1 de cada 30 libros estará húmedo si todas las vitrinas son rociadas con agua. En cuanto a los manuscritos presentados de forma individual sobre las paredes, estos están encerrados en sobres plásticos con los bordes sellados. Alrededor 1 de cada 10 sobres tiene aberturas que podrían dejar pasar el agua proveniente del techo. (Los sobres de plástico pueden ser excelentes. En este caso, el autor opina que solo a un sobre de cada 100 podría entrarle agua, incluso en el caso de que el marco estuviera lleno de agua.) De esta forma, en el caso de los libros abiertos en las vitrinas el riesgo disminuye en 1.5 punto, para pasar a 5, y en el de los manuscritos envueltos dentro de los marcos baja otro punto, para pasar a 4: un riesgo de prioridad moderada.

Las opciones para reducir los riesgos provocados por el agua son los siguientes:

1. Cambiar el recorrido de las instalaciones de fontanería. Costo: de moderado a elevado.
2. Establecer un programa especial de mantenimiento de la fontanería situada por encima de las salas destinadas a exposición.
3. Controlar con minuciosidad y mejorar la estanqueidad de las vitrinas y de los sobres, en particular bajo la tubería, con el fin de aumentar su capacidad de bloquear el agua. Costo: bajo.

Si un museo prevé comprar o concebir muchas vitrinas o armarios para el almacenamiento y si los incidentes provocados por el agua proveniente del techo son inevitables, como es el caso de una cisterna colocada sobre el techo del museo, lo más lógico es diseñar y someter a prueba prototipos que resistan al agua.

Ejercicio: ¿cómo podría usted determinar cuál es el riesgo de filtración de agua desde el techo en la figura 8?

Ejercicio: observe una de sus salas de exposición. Trate de evaluar los riesgos de decoloración provocada por la luz y aquellos causados por el agua proveniente del techo. Para comenzar, imagine el futuro, los próximos 100 años. Piense en un escenario y trate de evaluarlo con la ayuda de las escalas descritas anteriormente. Al comienzo, es más fácil concentrarse en una categoría específica de objetos o en una parte de la habitación. Más tarde podrá generalizar la práctica.

Figuras 10 y 11. Dos cajas diferentes que contienen pequeños tejidos e insignias

Las figuras 10 y 11 provienen de dos pequeños museos militares de Canadá. Como muchas instalaciones museísticas, los museos militares guardan prendas de vestir, tejidos y un gran número de objetos muy pequeños que solo tienen valor en serie. En este caso, se trata de insignias y emblemas, pero podrían ser prendas de vestir, calzado o sombreros con hilos metálicos provenientes de colecciones de arte islámico o de colecciones etnográficas. Si observamos las figuras 10 y 11 podremos comprobar que la utilización de bolsitas de alimentos con cierre de cremallera constituye un medio rentable que permite reducir los riesgos causados por el agua, así como el de empañamiento de las partes metálicas debido a la contaminación. Es posible prever los efectos del agua y de los contaminantes, quizá no de forma precisa, pero sí a través de escenarios evidentes. Consideremos en este caso el efecto de las bolsitas en dos evaluaciones más difíciles: la de los riesgos vinculados a la manipulación y la de los riesgos provocados por los insectos.

Resulta innecesario precisar que los conservadores-restauradores de objetos reconocen las ventajas de estas bolsitas de polietileno relativamente pesado que permiten proteger los objetos de las manipulaciones y de los insectos. Los conservadores también las utilizan para efectuar un etiquetado seguro y para reagrupar fragmentos. Las etiquetas de cartón colocadas en el interior de la bolsa pueden además



Figura 10. Una caja de emblemas e insignias militares en un pequeño museo canadiense. Los objetos no se encuentran separados y no están identificados.



Figura 11. Una caja de emblemas e insignias militares en un pequeño museo canadiense. Cada objeto ha sido colocado en una pequeña funda de polietileno con cierre de cremallera con una etiqueta de

servir de soporte de los pequeños objetos y facilitar la lectura. Las colecciones de historia natural, las colecciones arqueológicas o las colecciones históricas cuentan todas con ese tipo de objetos.

Para obtener informaciones útiles sobre la manipulación, debemos recurrir a los conservadores, a los gestores de las colecciones o incluso a los usuarios, sobre todo en los pequeños museos donde se trata a menudo de una misma y única persona. En nuestro ejemplo, de los dos conservadores aquel que colocó sus colecciones de insignias y emblemas en las bolsas estaba decidido a reducir considerablemente el índice de deterioro. La pregunta que deben plantearse ambos conservadores, en particular el que no utilizó las bolsas, es la siguiente: ¿cuántos deterioros debidos a la manipulación han tenido lugar en los últimos diez años o desde que trabajan en el museo? Tal evaluación también debe tener en cuenta aquellos casos en que los investigadores registran en la caja y el efecto de esta búsqueda… Otra consideración: el museo está tal vez interesado en aumentar el número de usuarios. Diez veces más usuarios anualmente multiplicaría por diez el riesgo de manipulación. Es cierto que no es nada fácil realizar esas evaluaciones, pero estas son necesarias para que el museo pueda definir las prioridades. Por supuesto, si bien hay riesgos más fáciles de prever que justifican la utilización de las bolsas, por ejemplo el empañamiento de la plata, los deterioros ocasionados por el agua o el riesgo de perder etiquetas, entonces la evaluación de los riesgos debidos a las fuerzas físicas resulta puramente informativa pero no indispensable.

Figura 3. Barca solar, ¿riesgo de índices de humedad relativa contraindicados?

El edificio del museo de la barca solar que se muestra en la figura 3 no es evidentemente típico de la arquitectura local. Los gruesos muros del edificio contrastan con un ventanaje característico de los países del norte de Europa donde la luz escasea. Efectivamente, el objeto que contiene se llama la barca solar; sin embargo, hasta hace 50 años, se encontraba bajo tierra en una envoltura debidamente estanca, como lo previeron los faraones (o sus consejeros técnicos). El edificio cuenta aparentemente con climatización. Sin embargo, ello significa casi siempre que la temperatura ha sido adaptada al bienestar humano y que la humedad relativa varía la mayor parte del tiempo entre un 40% y un 60% (y a veces más allá

de esos valores). Esta observación se hace sin el menor ánimo de ofender, es solo la realidad de los museos en el mundo.

Ejercicio: ¿cómo determinaría usted de una manera confiable la historia de la humedad y la temperatura de este objeto?

Pasemos ahora a un ejercicio aún más difícil: si usted conoce la historia de la humedad y la temperatura de este objeto, ¿cómo calcularía el riesgo?

Hace varios años, quizá debido a que la regulación del clima parecía lejos de ser perfecta, se propuso colocar alrededor de la barca una gran cantidad de gel de sílice, un material regulador de la humedad, denominado también material "tampón" (véase Thomson 1986, ASHRAE 2004, y otras referencias). ¿Era necesario?

La mayoría de nuestros lectores deben saber que los artefactos de madera poseen cierto grado de sensibilidad a las fluctuaciones de la humedad. Algunos deben saber que eran muy sensibles, mientras que otros lo eran menos. Las mejores evaluaciones de riesgos actualmente disponibles sobre el particular fueron recopiladas en un cuadro por el autor. (Según este cuadro, si la fluctuación no sobrepasa el 40%, hay poco o ningún riesgo de fractura en una estructura similar a la barca solar, ya que cada pieza de madera se puede dilatar libremente y contraerse sin dificultad. Se trata, después de todo, de un barco concebido para que pueda mojarse y secarse sin que se parta. Existe simplemente un juego entre las piezas. El riesgo sería probable si algunas de las piezas hubiesen sido "restauradas" por medio de una resina.) Un estimado de los riesgos, simplificado pero desafortunadamente más vago, se incluye en el cuadro ASHRAE del Anexo 3.

La respuesta más rápida y concisa es la siguiente: las fluctuaciones de humedad no pueden causar ningún riesgo mayor de fractura o de separación en los años venideros, a menos que sobrepasen todas las fluctuaciones pasadas. El peor valor de fluctuaciones registrado en el pasado se denomina el "valor de fluctuación probado" de la colección (el que ha sido suficientemente largo como para que los objetos respondan a él). En el caso de la barca, cuyo espesor sobrepasa 1 cm en todos los puntos, se trata al menos de una jornada entera y probablemente de varios días para la mayor parte de los elementos. De este modo, no se trata tanto del conocimiento científico del artefacto sino de la historia de la acción del agente sobre este objeto la que constituye un sólido punto de referencia para la evaluación de los riesgos. La barca fue retirada de una enorme envoltura sellada, donde existía una humedad muy estable, para colocarla en un edificio moderno expuesto a riesgo, bajo el sol del desierto. En otras palabras, el riesgo, si es que existe uno, fue corrido en ese momento, a menos que las condiciones del edificio se alteren radicalmente. Sin embargo, 50 años más tarde, la barca parece estar en buen estado. ¿Solo suerte? No lo creo. Según los datos científicos actualmente disponibles, este tipo de artefacto de madera tiene muy baja sensibilidad a las fluctuaciones de humedad. Los 50 años transcurridos así lo han demostrado. Los futuros gestores de las colecciones pueden por lo tanto sacar provecho de las informaciones del pasado. Dos aclaraciones se imponen. En primer lugar, si existen pequeñas fracturas o deformaciones en la barca, ello se debe probablemente a un índice medio incorrecto de humedad relativa y no a las fluctuaciones. En efecto, se han llevado a cabo pruebas en cámaras funerarias similares que arrojaron una humedad relativa constante del 60%. En segundo lugar, el museo no gana nada (a no ser para evitar una situación difícil) en exagerar la perfección de su anterior sistema de regulación climática. Lo que haya ocurrido en el pasado pertenece al pasado. De ahora en adelante, la información solo tiene valor como dato útil para la predicción. En presencia de fluctuaciones de humedad y en el caso de materiales como la madera, el cuero, las pinturas, los tejidos, los pegamentos, el papel, el pergamino (u otros materiales orgánicos), cuanto mayores sean los riesgos corridos en el pasado, menores serán los riesgos previstos para el futuro.

Ejercicio: ¿cuál sería su plan lógico para estimar el "valor probado" de fluctuación de la humedad relativa de los artefactos de madera de su museo?



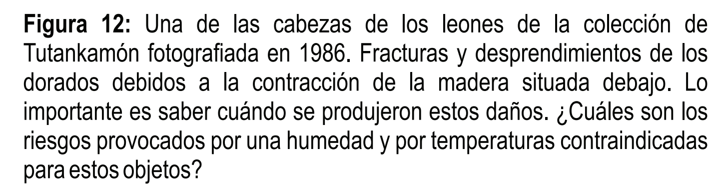


Figura 12: Una de las cabezas de los leones de la colección de Tutankamón fotografiada en 1986. Fracturas y desprendimientos de los dorados debidos a la contracción de la madera situada debajo. Lo importante es saber cuándo se produjeron estos daños. ¿Cuáles son los riesgos provocados por una humedad y por temperaturas contraindicadas para estos objetos?



Figura 13: El mismo león de la figura 12. Fotografía tomada por el arqueólogo el día que se abrió la tumba. Aunque la fotografía no es muy nítida, las fracturas y los desprendimientos observados en 1986 están ya presentes pero en menor grado.

Ejercicio: los riesgos provocados por las otras tres formas de humedad relativa contraindicada no pertenecen al mismo concepto de "valor probado" de humedad relativa. Los deterioros se acumulan en cada incidente sin tener en cuenta los anteriores (ejemplo de la humedad excesiva). Explique.

Figuras 12 y 13. Los leones de Tutankamón

Las figuras 12 y 13 ilustran una historia edificante en lo referente a los rastros dejados por el pasado. Al contrario de la barca solar, el artefacto de la figura 12 (fotografía tomada en 1986) muestra claramente rastros de daños ocasionados por una humedad relativa contraindicada. Se trata quizá de fluctuaciones de humedad relativa o tal vez del efecto a largo plazo de una humedad relativa media contraindicada. Los museos tienden a utilizar esas pruebas para demostrar que los sistemas de climatización de los edificios son inadecuados. Es posible que los sistemas sean inadecuados pero las pruebas no son suficientes. En la figura 13 (fotografía tomada en el momento de las excavaciones), el artefacto presenta prácticamente los mismos deterioros en los tres mismos puntos. Revelados más nítidos de la fotografía original y de los negativos tomados entre las dos fechas permitirían interpretar con mayor precisión los rastros y sus implicaciones para la gestión futura de los riesgos vinculados a la regulación de la humedad.

Ejercicio: ¿cuáles son los artefactos importantes de su museo que presentan rastros de deterioros acumulados lentamente a causa de una humedad relativa contraindicada o de otro agente? Examínelos cuidadosamente. ¿Es usted capaz de determinar en qué momento tuvo lugar el deterioro? ¿Qué métodos podría utilizar para que el museo pueda probar que nuevos daños han tenido lugar desde hace 1 año ó 10 años?



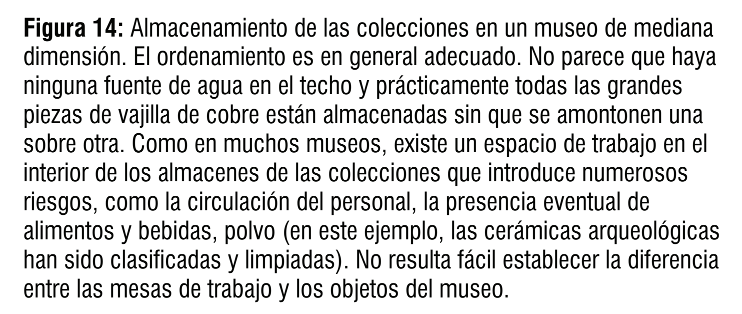


Figura 14: Almacenamiento de las colecciones en un museo de mediana dimensión. El ordenamiento es en general adecuado. No parece que haya ninguna fuente de agua en el techo y prácticamente todas las grandes piezas de vajilla de cobre están almacenadas sin que se amontonen una sobre otra. Como en muchos museos, existe un espacio de trabajo en el interior de los almacenes de las colecciones que introduce numerosos riesgos, como la circulación del personal, la presencia eventual de alimentos y bebidas, polvo (en este ejemplo, las cerámicas arqueológicas han sido clasificadas y limpiadas). No resulta fácil establecer la diferencia entre las mesas de trabajo y los objetos del museo.

Gestión integrada de los riesgos causados por las plagas

Introducción

Esta sección se inspira en el trabajo de Tom Strang del Instituto Canadiense de Conservación. Sus artículos (Strang, 2001) y los de otros autores (Pinniger, 2001), publicados recientemente, pueden consultarse si usted piensa establecer un programa de lucha integrada contra las plagas en el museo, y sobre todo si ya ha ocurrido en el pasado un problema de infestación por insectos. Usted encontrará aquí todos los conceptos esenciales para convencer a los museos de las ventajas del control integrado si se le compara con el empleo de productos tóxicos, así como para alentarlos a aplicar de inmediato los métodos. Como ya se señaló en la



Figura 15: Una gran sala de exposición de museo, hace 20 años, con vitrinas de museo tradicionales que datan de hace 100 años. Los técnicos encargados del mantenimiento quitan el polvo con un plumero. La luz del amanecer invade la pieza. Determinar si existen riesgos depende de la naturaleza de las colecciones presentes. Contrariamente al ejemplo de la figura 7, se puede limpiar fácilmente debajo de esas vitrinas y detectar la presencia de insectos.

sección anterior a propósito de los métodos integrados, la industria de la lucha contra los insectos adoptó este concepto y ese término mucho antes que los museos. El plan de lucha integrada contra las plagas no es solo útil en sí mismo. También lo es como modelo de gestión de los riesgos para los demás agentes de deterioro en los museos.

Evitar las fuentes y los elementos de atracción

Es imposible evitar la presencia de plagas en un medio exterior, pero, contrariamente a los contaminantes y al igual que los ladrones, las plagas siguen caminos para dirigirse hacia lo que les atrae. Lo que más atrae a las plagas y que puede servir de vía, es un hábitat propicio para su desarrollo. El "mejor" elemento de atracción es aquel que se asemeja a las colecciones vulnerables. De este modo, las pieles, las plumas y las colecciones de lana, materiales particularmente vulnerables a ciertos insectos, y cualquier otro material que

contenga queratina o incluso quitina (como por ejemplo, insectos muertos) pueden atraer los insectos al interior del museo. Los árboles y los arbustos pueden constituir hábitats que atraen a las aves y a los insectos inofensivos, los que al morir se convierten en peligrosos elementos de atracción. Cuando los insectos no tienen nada más que comer, buscan otra cosa… en el museo más cercano. Los desperdicios, sobre todo los desperdicios de alimentos, atraen a los parásitos y a los insectos. Por consiguiente, es preferible colocar los botes de basura al menos a 20 metros del museo y vaciarlos frecuentemente. El principio fundamental de la primera fase del control integrado de plagas consiste en suprimir en todo lo posible los hábitats potenciales en los alrededores del museo. Esto se aplica a cada uno de los conjuntos representados en la figura 5. Una de las grandes ventajas de las vitrinas de la figura 15 en relación con la de la figura 7 es que los técnicos encargados del mantenimiento pueden retirar fácilmente el polvo (escamas de epidermis humana, cabellos, etc.) debajo de las vitrinas (hábitat potencial).

Asimismo, se deben evitar todas las fuentes. Los insectos penetran a menudo en el museo en el momento en que entran nuevos artefactos, materiales de construcción o materiales destinados a la presentación de los objetos. Por consiguiente, otro principio general del control integrado de plagas es poner en cuarentena y examinar cualquier material que entre en el museo, y en particular los objetos cuyos materiales son semejantes a los de las colecciones más importantes o a la mayor parte de sus colecciones.

Impedir el acceso

Los conjuntos nido de la figura 5, la fiabilidad de las paredes, del techo, de las puertas y ventanas de la "lista de estrategias fundamentales", todos están relacionados con el control integrado de plagas. Al igual que las bolsas plásticas de la figura 11, que contienen valiosos fragmentos de tejido de lana militar. El control integrado de plagas implica también el establecimiento de un "perímetro sanitario", que se puede aplicar metódicamente en cada uno de los conjuntos descritos en la figura 5. Se trata de suprimir los hábitats y, más específicamente, la franja estrecha de hábitats que constituyen una vía directa hacia el conjunto (a través de grietas, huecos, etc.).

Las pantallas constituyen un importante detalle, así como las aberturas de más de 1 mm. Aunque son frecuentemente utilizadas en algunas partes del mundo, las pantallas contra los insectos no se utilizan en un gran número de regiones. Todo museo que guarde colecciones particularmente vulnerables, como los tejidos de lana, debería instalar pantallas en cada ventana que conduzca a las colecciones así como en cada orificio de ventilación.

Una de las ventajas de los museos que no poseen pantallas y que están situados en países con clima seco y cálido es probablemente la ausencia concomitante de vegetación y de hábitats alrededor del edificio. Resulta paradójico y desgraciadamente lamentable ver cómo en esos países hay museos modernos que hacen todo lo posible por crear un paisaje agradable, jardines, restaurantes, ¡todo para atraer a las plagas a su oasis y sus colecciones! Esos museos deberían al menos prever la idea de un perímetro sanitario, es decir 1 metro de césped y gravilla alrededor del conjunto del edificio y un mantenimiento especial que incluya la extracción de los desechos.

Detectar

Los insectos adultos entran en una colección, fijan allí su hábitat y depositan sus huevos. Las larvas y las pupas deterioran los artefactos, y una vez adultas, se propagan por la colección. Ese ciclo toma generalmente varias semanas. Es por lo tanto primordial detectar la infestación antes de que se repita el ciclo. Si se repite dos o tres veces antes de ser descubierto, las pérdidas van a aumentar considerablemente. Uno de los métodos más útiles, que se comprobó en el control integrado de plagas durante estos últimos veinte años, es el empleo sistemático de "trampas adhesivas". Aunque estas trampas se venden a los particulares para matar los insectos, los museos las utilizan no para matarlos sino para detectarlos. Estas trampas adhesivas se colocan en todas partes en las colecciones, sobre todo cerca de los lugares de paso de los insectos (rincones oscuros, etc.) y se inspeccionan regularmente, aproximadamente una vez al mes. Es

importante identificar las especies ya que muchos insectos no son perjudiciales para las colecciones (consulte las referencias para la identificación). Después, es importante documentar lo que ha sido encontrado y el lugar donde se encontró. Finalmente, es importante señalar cualquier situación crítica en el edificio y reaccionar ante ella.

Reaccionar

Se trata, en suma, de eliminar las plagas. O dicho con mayor precisión, localizar la infestación que ha sido detectada gracias a las trampas adhesivas, a una inspección regular de las colecciones, o en un material recientemente introducido y sometido a cuarentena, para luego aislarla de inmediato y con mucho cuidado. Dispersar los insectos adultos por la colección desembalándolo todo no sirve de nada. Envuelva primero los objetos en bolsas plásticas y ciérrelas herméticamente. Consulte las referencias bibliográficas y los expertos serios (no los proveedores de productos tóxicos) para obtener más informaciones. Existen varios nuevos métodos que los museos deben conocer y que eliminan los insectos sin recurrir a productos tóxicos. Están los métodos llamados de "atmósfera controlada" o de "anoxia" que recurren a la privación de oxígeno en los recintos. Otros métodos, llamados térmicos, recurren a temperaturas más elevadas o más bajas (Strang, 2001). Los métodos que utilizan temperaturas elevadas pueden recurrir a técnicas extremadamente económicas. Por ejemplo, los objetos infestados se colocan en una bolsa de polietileno negro expuesto al sol durante todo el día. Este método "solar" se describe en detalle en la literatura especializada sobre la preservación (Brokerhof, 2002).

Gestión integrada y sostenible de los riesgos vinculados a la iluminación, los contaminantes, la temperatura y la humedad

La gestión de los riesgos substituye las normas rígidas para el entorno del museo

Los ejemplos de la sección titulada Ejemplos de evaluaciones de riesgos específicos y de soluciones particulares han permitido presentar un enfoque para evaluar y reducir los riesgos vinculados a la iluminación y a la regulación de la humedad. Como se señaló al inicio del capítulo, la mayor parte de los consejos y de las recomendaciones para la preservación brindan un enfoque más simple, basado en "prácticas ejemplares" o en "normas". Esto es particularmente válido para los últimos cuatro agentes del cuadro 1: la luz, los contaminantes, las temperaturas contraindicadas y los índices de humedad relativa contraindicados, que se agrupan comúnmente bajo el término "entorno" del museo. Resulta mucho más fácil definir reglas simples pero el precio que se debe pagar puede ser elevado y los beneficios arbitrarios.

En los años 70, los museos adoptaron a escala mundial normas simples y rígidas para el "entorno del museo". Esas normas se basaban en estimados en extremo conservadores de algunos riesgos y en la simplificación excesiva o en la omisión completa de otros. En algunos casos, los resultados eran inútilmente costosos y difíciles de obtener e incluso algunas veces contraproducentes. Aunque los museos estén reemplazando de manera progresiva esas normas rígidas por recomendaciones más flexibles, las normas rígidas continúan prevaleciendo en la mayoría de las publicaciones que tratan el tema y son predominantes en los acuerdos de préstamos entre museos (hecho importante para los grandes museos que desean pedir exposiciones en préstamo).

La obra mayor de estos últimos 25 años en esa esfera es *The Museum Environment* de Garry Thomson (1978, segunda edición 1986), la que ofrece una excelente visión de conjunto, incluso cuando algunas informaciones ya son obsoletas.

Líneas directrices para la iluminación en los museos

Durante muchas décadas, las normas de iluminación en los museos establecían que los tejidos y las obras en soporte papel se debían iluminar a solo 50 lux y los cuadros y otras superficies pintadas a 150 lux. (El lux es la unidad del sistema internacional para medir el nivel de iluminación). A título de comparación digamos que el nivel de iluminación a pleno sol puede ser de hasta 100 000 lux, de 10 000 lux para la luz indirecta del día y de 2 000 lux para los proyectores. En las

oficinas, el nivel recomendado de iluminación es de 750 lux sobre el puesto de trabajo mientras que el nivel de iluminación de una vela sujetada con el brazo extendido es de 1 lux.

Surgieron varias complicaciones. Los espectadores de edad más avanzada no pueden ver los detalles a 50 lux, que es el nivel de iluminación que se recomienda habitualmente para los tejidos sensibles a la luz, las acuarelas y los manuscritos, y los espectadores, incluso jóvenes, no distinguen con claridad las superficies complejas u oscuras a ese nivel de iluminación. Muchos artefactos no son muy sensibles a la luz y se conservan en la oscuridad sin ninguna razón válida. Muchos otros, por el contrario, son tan sensibles a la luz que una iluminación continua, incluso a 50 lux, causa una decoloración al cabo de varios años consecutivos de exposición. El autor analizó todas las referencias bibliográficas sobre la visibilidad así como todos los datos útiles sobre la decoloración de los tejidos y propuso líneas directrices generales para la iluminación (Michalski, 1997).

En estos últimos diez años, la gestión de riesgos hizo su aparición en las recomendaciones para la iluminación propuestas por otros autores. Todas siguen el enfoque de la evaluación de los riesgos, siendo el primer paso el de determinar el tiempo que se requiere para que se produzca una decoloración visible. Según los autores, se han propuesto diversas estrategias para simplificar la toma de decisión cuando se trata de colecciones variadas. Sin embargo, dado que todas esas recomendaciones para la iluminación se basan en la relación que existe entre el tiempo de exposición y la aparición de una decoloración visible, requieren de datos sobre la sensibilidad de las colecciones a la luz. Una recopilación de esos datos se publicó recientemente en las líneas directrices internacionales para la iluminación de los museos (CIE 2004). Dichos datos se presentan de forma resumida en el Anexo 4, Sensibilidad de los materiales con color a la luz.

También se puede optar por mantener las recomendaciones tradicionales y rígidas de iluminar los artefactos a un nivel bastante bajo, entre 50 y 150 lux, y de aceptar las complicaciones antes mencionadas.

Líneas directrices para la temperatura y la humedad en los museos

Durante varias décadas, las normas relativas a la humedad y la temperatura eran simples y rígidas. El objetivo era obtener une temperatura de 21°C y una humedad relativa del 50% y pocas fluctuaciones. Esas normas han sido desarrolladas con el fin de preservar las pinturas y el mobiliario en Europa y resultaron muy provechosas para esas colecciones. Lamentablemente, no ocurrió lo mismo en el caso de los materiales modernos de los archivos y en el del papel que requieren un clima seco y fresco (Michalski, 2000). Tampoco resultaron provechosas para los metales corroídos que requieren un clima seco. Eran inútilmente rigurosas para muchas colecciones, como las pinturas, los objetos de madera, el pergamino, cuyo único riesgo serio es el ocasionado por una humedad o una sequedad excesivas, o para la piedra, las cerámicas, el vidrio estable y los metales limpiados, cuyo único riesgo serio es el causado por una humedad excesiva. Por último, como se señaló en la sección dedicada a la sostenibilidad, la aplicación de esas normas en el edificio resultaban caras.

En 1999, un comité de científicos de la conservación e ingenieros de la construcción mecánica de América del Norte llegaron a un acuerdo sobre una serie de recomendaciones más precisas. Estas últimas fueron publicadas en 1999 en un nuevo capítulo dedicado a los museos, las bibliotecas y los archivos en el manual de ingenieros norteamericanos y revisadas en 2003 (ASHRAE, 2003). Ese capítulo presenta una interesante lista de los tipos de riesgos para las colecciones de museos y aborda en particular las diferentes categorías de temperaturas contraindicadas y los índices de humedad relativa contraindicados, tal y como se describen en el cuadro 1. Las temperaturas y los índices de humedad recomendados por ASHRAE figuran en el Anexo 3. Sin embargo, es preferible

disponer del capítulo íntegro (para usted mismo o para sus colaboradores) si piensa hacer recomendaciones para su edificio.

Las recomendaciones del manual ASHRAE (Anexo 3) utilizan el concepto de gestión de riesgos. Hay varios grados de regulación de las fluctuaciones: AA, A, B, C, D. Los riesgos de cada grado se enumeran en la columna derecha del cuadro. La lista incluye asimismo el riesgo para los materiales de archivos químicamente inestables cuando la temperatura gira en torno a los 21°C. Por otra parte, debemos recordar que en el momento de la concepción de un espacio de exposición temporal previsto para recibir préstamos, el diseño debe cumplir las normas climáticas, habitualmente muy estrictas, del museo de origen.

Los períodos de humedad excesiva continua, que afectan a las regiones marítimas y tropicales, no son comunes en los climas desérticos o cercanos a los desiertos. En la arquitectura tradicional de esas regiones es raro ver salas enterradas y encontrar, por consiguiente, una humedad excesiva continua proveniente del suelo. Los inconvenientes más comunes son las temperaturas medias elevadas y las extremas fluctuaciones de temperatura y de humedad relativa entre el día y la noche.



Figura 16. Pequeño museo típico dotado de equipos de climatización modernos omnipresentes que causan tanto daño a los artefactos como bienestar a los visitantes y al personal. Provocan a menudo una humedad relativa elevada y fuentes de condensación.

En realidad, las temperaturas elevadas no constituyen grandes riesgos para los materiales tradicionales. En cambio, constituyen un serio problema para las fotografías, el papel de los últimos 150 años, los plásticos, el material audiovisual y los equipos de comunicación electrónicos. Si no se utiliza ningún dispositivo de enfriamiento, el riesgo será una degradación muy rápida. De esta forma, la preservación de los materiales modernos de archivos requiere tecnologías de construcción modernas.

En las regiones marítimas, es decir cerca del mar o del océano, une humedad excesiva continua puede convertirse en un problema. En el caso de edificios de estilo moderno europeo, con un almacén subterráneo, y en presencia de un manto freático elevado a causa de la cercanía de un río, la humedad excesiva continua también puede resultar un problema. La experiencia del autor ha demostrado que la causa más común de humedad excesiva en los pequeños museos de los climas cálidos proviene del dispositivo de climatización (véase figura 16). Y la climatización no solo funciona invariablemente mal, hecho más lamentable aún, sino que crea un precedente al exponer por primera vez las colecciones del museo a índices elevados de humedad relativa, además de constituir una nueva fuente de escapes de agua. Mantenga siempre alejados los artefactos sensibles a la humedad de los equipos de climatización. Si piensa instalar un nuevo equipo de aire acondicionado, controle primero los índices de humedad relativa durante algunas semanas o, si es posible, durante varios meses, y contrólelos meticulosamente una vez instalado el equipo.

Las fluctuaciones de humedad crean un riesgo moderadamente elevado. La sección Ejemplos de evaluaciones de riesgos y soluciones particulares ofrece ejemplos de fluctuación de riesgos. El concepto de "valor probado" de humedad relativa que aparece en esta sección resulta esencial para estimar los riesgos ocasionados por una humedad relativa variable. Por ejemplo, un equipo de climatización que provoque fluctuaciones nuevas y mayores que en el pasado, puede sobrepasar el valor probado de humedad relativa de las colecciones.

En todos los problemas de humedad relativa, la percepción humana es en general poco confiable (salvo en lo referente a la humedad excesiva). La humedad relativa debe medirse (en la etapa Detectar) para realizar una evaluación precisa de los riesgos.

Directrices relativas a los contaminantes en los museos

Los contaminantes transportados por vía aérea son sustancias presentes en el aire en forma gaseosa, líquida o sólida y está admitido que pueden provocar deterioro en los objetos. Por lo general, estamos acostumbrados a las fuentes externas como la contaminación urbana, la arena del desierto o la salpicadura de las olas, pero los museos deben también considerar las fuentes internas, como los materiales de construcción o embalaje que emiten gases.

Las recomendaciones tradicionales sobre los contaminantes en los museos responden a este doble razonamiento: los niveles naturales no parecen muy nocivos y, en caso de duda, hay que solicitar los mejores sistemas de filtración. Thomson (1986) propuso utilizar como punto de referencia los índices de contaminación que se manifiestan “naturalmente”. Se había observado, en efecto, que las colecciones de archivos alejadas de los centros urbanos podían sobrevivir sin daños durante siglos mientras que con frecuencia las situadas en zonas urbanas se habían deteriorado en unos decenios. Este enfoque era útil en el caso de los contaminantes que se presentan de manera natural con índices notables, como el dióxido de azufre y el ozono, pero no en el de los contaminantes que se manifiestan de manera natural y cuyos índices son extremadamente bajos. En estos casos, la tendencia era solicitar los mejores sistemas de filtración posibles. En la práctica, muy pocos museos pudieron en realidad instalar tales sistemas.

Recientemente, Tétreault, del Instituto Canadiense de Conservación, introdujo el enfoque de la gestión de riesgos en las directrices relativas a los contaminantes, basándose en el concepto de “Efectos Nocivos Observables” (ENO). Después inventó las fórmulas afines: “Ningún Efecto Nocivo Observable” (NENO) y “Dosis Mínima de Contaminante con Efectos Nocivos Observables” (DMENO). Esas fórmulas se utilizan en las directrices sobre los contaminantes publicadas en el manual de ingenieros ASHRAE (ASHRAE 2004), y se explican detalladamente en el manual exhaustivo sobre la contaminación de Tétreault (2003). Cualesquiera que sean los términos empleados, se puede reconocer el mismo concepto de riesgo utilizado en las directrices sobre la iluminación, es decir, el concepto de pérdida visible u observable. Se trata, exactamente, de una pérdida “justamente visible” o “justamente observable”. El objeto, expuesto a dosis superiores, continuará decolorándose, destiñéndose o degradándose. En el caso de la decoloración provocada por la luz, son necesarias de 30 a 50 veces esas dosis para que todo el color desaparezca. Aunque la presentación de los datos en forma de “efecto justamente observable” es útil para establecer objetivos, debe utilizarse con discreción para la inspección general de los riesgos ya que determina más bien el comienzo que el fin de un riesgo acumulativo. Felizmente, las escalas para la evaluación de riesgos pueden aclarar esa diferencia, como se explicó anteriormente.

Aplicar las directrices sobre los contaminantes se torna muy pronto en algo extremadamente complejo. Al contrario de la luz, que solo tiene un tipo de riesgo (la decoloración), los contaminantes comprenden docenas de partículas y de gases. Cada uno tiene fuentes diferentes, formas diferentes de riesgo, diferentes índices de daños y afectan a diferentes colecciones. Afortunadamente, existe una lista de problemas fundamentales, ya sea porque el contaminante causa daños muy extendidos (como los elevados índices de polvo), o porque las combinaciones particulares de contaminantes y de materiales de objeto provocan una reacción química muy rápida. Los museos sufren continuamente esas situaciones que aparecen enumeradas en el cuadro 4.

Los métodos de reducción de riesgos consisten en dos enfoques: uno para los contaminantes externos, y otro para los contaminantes internos. Las fuentes externas están bloqueadas, principalmente, gracias a la etapa Impedir, y las fuentes internas, gracias a la etapa Evitar.

Consideremos el problema de los colorantes en los manuscritos. La investigación ha mostrado que la presencia de contaminantes, en las tasas más elevadas observadas en

Cuadro 4. Los principales problemas de contaminación (resumen según la tabla de materiales hipersensibles de Tétreault (2003) y otras fuentes)

Contaminantes	Material sensible	Riesgo	Imprevistos, fuentes	Métodos de reducción de riesgos
Fuentes externas (esencialmente)				
Partículas, sobre todo silicatos (arena) y carbono (vapor)	Todos los objetos, sobre todo los que tienen materiales porosos o una superficie compleja.	Impurezas. Corrosión acelerada de los metales brillantes. Daño durante la limpieza consecutiva.	Viento cargado de arena o de polvo. Contaminación urbana, en especial el tráfico.	Conservar los objetos en vitrinas, embalajes, armarios herméticos. Reducir la introducción del aire externo al interior del edificio, sobre todo durante las horas pico del tráfico o durante las tormentas de arena/polvo. Hacer funcionar los filtros del edificio.
Ozono Dióxido de nitrógeno Dióxido de azufre	Algunos colorantes en las acuarelas, iluminaciones (índigo, púrpura, fucsia, azafrán).	Alteración de los colores	Contaminación urbana, en especial el tráfico	
Fuentes internas (esencialmente)				
Sulfuro de hidrógeno	Plata	Opacidad de la plata (y posteriormente, limpieza abrasiva).	Componentes del caucho. Lana expuesta a los rayos ultravioletas. Humanos.	Evitar todas las fuentes dentro de las vitrinas de exposición. Evitar todas las fuentes en las piezas y en el mobiliario. Sellar o cubrir toda fuente empleada para la construcción.
Ácidos carboxílicos	Plomo. Carbonatos, como las conchas.	Opacidad del plomo. Eflorescencias en las Conchas.	Maderas y productos a base de fibras de madera. Aceite y pinturas alquidos Pinturas acuosas frescas.	

zona urbana, puede decolorar por completo el colorante más sensible en un año aproximadamente si este está directamente expuesto al aire contaminado. Sin embargo, sabemos que las acuarelas y los manuscritos sobrevivieron muy bien durante siglos, incluso en ciudades muy contaminadas desde el punto de vista histórico. ¿Por qué? Porque estaban protegidos en un libro cerrado, un marco de cristal sellado, una caja de madera cerrada, une bolsa de piel cerrada, o también en un sobre.

Los estudios científicos muestran que un marco de cristal hermético o un libro perfectamente cerrado pueden reducir la entrada de un contaminante de 100 a 1 000 veces en comparación con la exposición directa al contaminante. O sea, el peor incidente de contaminación urbana que implique un riesgo de pérdida total de color en un año se reduce a una pérdida total en quizás 300 años. En la escala "¿Cuándo se producirá?", el riesgo disminuye en 2-3 puntos si se utiliza un marco de cristal hermético. Se pueden ajustar esos estimados teniendo en cuenta las ventajas de los edificios cerrados, que permiten reducir las concentraciones entre tres y diez veces con relación a los índices externos. Lo más importante de esas evaluaciones es mostrar que el medio más útil, el más previsible y el más rentable de reducir el riesgo es simplemente utilizar un marco de cristal. Veamos ahora cómo la protección puede convertirse en un problema y deja de ser una solución.

Existe un número considerable de referencias bibliográficas sobre la conservación que abordan los materiales peligrosos o inofensivos para la exposición y que explican cómo probarlos. Esas referencias fueron estudiadas por Tétreault (en 2003 y en 1999 en una publicación sobre los revestimientos). El Centro de Conservación de Québec, Canadá, propone un excelente banco de datos que describe las utilizaciones y los peligros de numerosos materiales empleados para el almacenamiento y la exposición en los museos (http://preservart.ccq.mcc.gouv.qc.ca).

Según la experiencia del autor en los museos de los países árabes, el problema de contaminación más corriente no proviene de los gases urbanos sino de partículas, como la arena y el polvo. El problema se agrava con el carbón de los motores diesel de los ómnibus y camiones. El sentido común sugiere que una caja cerrada, un armario cerrado, un sobre cerrado o una caja, bastan para reducir el riesgo de este inconveniente. En las figuras 8 y 15, los objetos en las vitrinas se protegen de forma eficaz contra el polvo, cualquiera que sea su procedencia. No obstante, sucede que los diseñadores de exposiciones desean que los objetos se expongan fuera de las vitrinas o sencillamente que los museos carecen de recursos para guardar los grandes objetos. El mantenimiento diario del museo puede entonces acarrear otros problemas, como los descritos antes e ilustrados en la figura 7.

Gestión integrada de los cuatro agentes

Estos cuatro agentes, contaminantes, luz/rayos ultravioletas, temperaturas contraindicadas y humedad contraindicada, tienen muchos puntos comunes. Cada uno de ellos sugiere soluciones con vistas a la integración.

A Los cuatro agentes son agentes de deterioro "científicos", incluidos por la ciencia moderna, a diferencia de los agentes anteriores (de 1 a 5) conocidos desde antes.

B Esos cuatro agentes pueden medirse precisamente con la ayuda de instrumentos científicos. De hecho, contrariamente a los cinco agentes precedentes, su intensidad no es fácil de calcular (a no ser que se recurra a esos instrumentos).

C Esos cuatro agentes se asocian en gran medida a la construcción y al diseño del edificio, así como a las instalaciones para el almacenamiento y la exposición.

D Todos esos agentes, salvo la luz/rayos ultravioletas, alcanzan al objeto al desplazarse en el aire.

E Todos, salvo las temperaturas contraindicadas, pueden bloquearse con ayuda de materiales finos, delicados y baratos.

Implicaciones de A y B. El hecho de que esos agentes puedan medirse es un arma de doble filo para la integración de las soluciones en el museo. Por una parte, los científicos y los conservadores-restauradores modernos aprendieron a medirlos y los integraron en un concepto práctico: "el entorno del museo". Los museos han acumulado un gran número de datos sobre el medio ambiente y los conservadores se convirtieron en usuarios experimentados de los luxómetros y de los termohigrógrafos. Por la otra, los conservadores-restauradores y los científicos tendieron a perder de vista los avatares más comunes, no científicos, como las malas manipulaciones, las plagas, el agua e incluso la suciedad.

El museo debería disponer de un luxómetro, de un medidor de rayos ultravioletas, de un higrómetro y de un termómetro. Muchos museos que no pueden comprarlos o calibrarlos pueden recurrir a organismos regionales o nacionales que prestan kits a los pequeños museos. Medir los índices de contaminación es más complejo. Algunos contaminantes internos pueden medirse simplemente con la ayuda de dosímetros, mientras que los contaminantes externos habitualmente son medidos por otros organismos (de los cuales se puede obtener más informaciones). Podrá encontrar una excelente revisión de las posibilidades de medición en la obra de Tétreault (2003).

Implicaciones de C y D. La regulación integrada de la iluminación y de la climatización del museo exige un entendimiento mutuo entre los diseñadores de todas las instalaciones técnicas del edificio, de los sistemas de exposición y de almacenamiento.

Implicaciones de E. Numerosas soluciones para reducir los riesgos causados por los contaminantes, los rayos



Figura 17. Trabajo de equipo y formación. Jóvenes conservadores-restauradores y científicos de la conservación durante un ejercicio pedagógico en un museo. Ellos aprenden a utilizar los luxómetros y los higrómetros y los elementos básicos de una inspección de colecciones. La vitrina colocada frente a ellos contiene un montón de monedas de bronce, fundidas en una masa de corrosión y de arena, expuesto con el fin de mostrar cómo los arqueólogos encontraron esos tesoros.

ultravioletas, la luz y la humedad contraindicada implican la utilización de una bolsa opaca. Esta es una de las estrategias fundamentales mencionadas *supra*.

Conclusiones: ¡Persevere!

El objetivo de este capítulo es enseñar una actitud e inculcar las competencias que permitan garantizar una preservación eficaz de las colecciones. Dado que no se pueden revisar todas las informaciones necesarias, se basa en ejemplos precisos. Los profesionales de la conservación disponen de un gran número de referencias técnicas a través de publicaciones y, cada vez más, de Internet (véase la bibliografía al final del libro).

Con frecuencia, el autor se sorprende al ver que pese a la inmensa buena voluntad por parte del personal de los museos en el mundo entero las estrategias de preservación son a menudo fragmentadas e inconsistentes. Una preservación eficaz a largo plazo depende de la gestión de riesgos, de los métodos integrados, del trabajo de equipo y de la sostenibilidad. Los responsables de la preservación deben comprender estas ideas y convencer poco a poco al resto del personal del museo.

La figura 17 aparece oportunamente para ilustrar el fin del capítulo. Muestra a un grupo de jóvenes profesionales de la conservación, conservadores-restauradores y científicos, durante un ejercicio pedagógico en Egipto, hace cinco años, enseñando a utilizar los aparatos para controlar el entorno e inspeccionar los riesgos debidos a la luz en los espacios de exposición. Ese ejercicio permite establecer el vínculo entre su trabajo diario, que no incluye ninguna inspección, y una posible actividad futura que suponga la inspección compleja de todos los riesgos que corren las colecciones. La vitrina que rodean contiene un tesoro de monedas tal y como fue encontrado por los arqueólogos. Esta amalgama de bronce corroído y de suciedad muestra el color verde pálido característico del bronce contaminado y activamente corroído. Está colocada en una vitrina que descansa en un solo pie. Ejercicio: ¿cuáles son los riesgos? ¿Son significativos? ¿Cómo puede usted determinarlo? ¿Qué consejos daría usted al museo? Se debe presentar un informe para la próxima semana…

Anexos

Anexo 1. Los datos visibles: itinerario propuesto para la inspección del museo, serie de observaciones y serie de fotografías

Observaciones generales: aunque la secuencia de las fotos permitirá organizarlas, es esencial enumerarlas a medida que se procede a tomar notas durante las observaciones e indicar la sala, la puerta, las colecciones, etc.

A pesar de que el objetivo final de una inspección sea descubrir los riesgos que corre una colección, no es más que la primera etapa de la recopilación de datos que servirán para estimar los riesgos significativos para las colecciones. Por supuesto, durante la inspección, usted verá muchos riesgos y

eso lo ayudará a acopiar las informaciones útiles, pero no olvide señalar también los aspectos positivos (puerta, pared, embalaje, etc.). En toda inspección sistemática como esta o la propuesta por Waller (2003), el estimado se hace para todos los agentes y para todas las colecciones. Así, el informe menciona tanto los aspectos negativos como los aspectos positivos de la gestión actual de los riesgos que corren las colecciones. ¡A la mayoría de los museos les gusta leer observaciones positivas en los informes!

Sitio

Camine alrededor del sitio, a una distancia de 10 a 50 m alrededor del edificio

Fotos: vistas generales del sitio (gran ángulo) de frente, lado izquierdo, parte trasera, lado derecho.

Datos a recopilar:

¿Tipo de edificios cercanos o asociados? (fuente de incendio, de agua, de ladrones, de vándalos)

¿Inclinación del terreno cercano, altura/distancia, con relación a los ríos y a las fosas sépticas? (agua)

¿Cuáles son las canalizaciones de agua, cuáles los sistemas de drenaje y de evacuación que usted ve? ¿Parecen estar en buenas condiciones? (agua)

¿Bocas de incendio próximas? (fuego)

¿Iluminación para vigilancia nocturna? (ladrones, vándalos)

Perímetro del edificio

Camine alrededor del edificio, mire las paredes y el techo (si fuese necesario, trate de obtener una vista de la azotea)

Fotos: vistas generales (gran ángulo) de la fachada del edificio, del lado derecho, de la parte trasera, del lado izquierdo.

Datos a recopilar:

¿Materiales de las paredes, espacios, calidad de la construcción?

¿Brechas? ¿Fisuras? (bloquear todos los agentes de deterioro)

¿Orificios en las paredes? ¿Tienen pantallas? (bloquear las plagas, los ladrones)

¿Iluminación nocturna? ¿Campo de visión claro u obstruido? (ladrones, vándalos)

¿Perímetro alrededor del edificio desprovisto de vegetación?

¿Desechos almacenados en las cercanías? (plagas)

¿Construcción de la techumbre? ¿Techo en pendiente o plano? ¿Sistema de drenaje? ¿Estado? ¿Trazas de averías? (agua)

¿Otros incidentes asociados al perímetro del edificio?

Puertas y ventanas

Camine en el perímetro del edificio, observe las puertas y las ventanas (si es necesario, observe más de cerca cada puerta y cada ventana)

Fotos: Identifique cada tipo de puerta. Tome al menos una foto de cada tipo. Tome una fotografía de las puertas que presenten problemas específicos. Tome grandes planos de las cerraduras, los intersticios, los rastros de mal estado (hágalo después de haber tomado la fotografía general de la puerta/ventana)

Datos a recopilar:

Materiales de las puertas, cerraduras, bisagras, intersticios, juntas, ¿calidad de la construcción? (capacidad de bloquear los agentes)

Materiales de las ventanas, cerraduras, intersticios, juntas, pantallas, ¿calidad de la construcción? (capacidad de bloquear los agentes)

¿Pantallas, cortinas, persianas? (ladrones, vándalos, luz, rayos ultravioletas)

¿Estaban abiertos? ¿Por qué? (pregunte al personal)

¿Otros hechos imprevisibles evidentes relacionados con las puertas y las ventanas?

Habitaciones sin colecciones

Recorra todas las salas y pasillos sin colecciones

Fotos: vista (gran ángulo) de cada habitación, una en dirección de la puerta, otra en dirección opuesta. Gran plano de observaciones pertinentes.

Datos a recopilar:

Andenes de carga: tipo y altura de las rampas de acceso (riesgo para los objetos que caigan)

Habitaciones de cuarentena: utilización, acceso (plagas)

Salas de los guardias, servicios sanitarios: lavabos, fontanería, vertederos (agua)

Espacios de servicios y para la preparación de las comidas: como en el caso anterior, más desechos, limpieza (plagas)

Vestíbulos, ascensores: facilidad de acceso, obstrucciones, limpieza (fuerzas físicas en tránsito, plagas).

Habitaciones con colecciones

Camine por cada habitación que contenga colecciones. En primer lugar, por los espacios de exposición en el sentido de las visitas, luego por los almacenes. Recorra varias veces cada habitación, observe atentamente antes de tomar fotos o notas. Termine todas las habitaciones antes de inspeccionar las instalaciones y las colecciones.

Fotos: gran ángulo tomado en las cuatro direcciones, lo más lejos posible. Primero, las paredes con la puerta, luego continúe en el sentido de las agujas de un reloj. Si las fotos de las paredes no muestran totalmente el techo y el piso, haga fotografías separadas. Tome un primer plano de los datos significativos mencionados *infra* cuando identifique un riesgo determinado.

Datos a recopilar:

¿Tipo de piso (altura con relación al suelo)? (riesgo de agua causado por inundaciones)

¿Sistemas visibles de extinción de incendios? (sistema automático, portátil, detectores)

¿Sistemas mecánicos particulares? (contaminante, temperatura, HR, regulación, agua)

¿Fontanería visible por encima de su cabeza, en las paredes, cerca del piso? (agua)

¿Canalizaciones en el piso, ubicación, válvula de escape, estado? (agua, drenaje, y seguridad)

¿Sistemas de iluminación eléctrica, tipos de lámparas, media de los niveles de iluminación, máximo?

¿Cuáles de las puertas y ventanas observadas durante la inspección del edificio están presentes en esa habitación? (capacidad de bloquear todos los agentes)

¿Materiales de las paredes, intersticios, calidad de la construcción? (capacidad de bloquear todos los agentes)

¿Otros riesgos evidentes vinculados con la habitación?

Instalaciones

Camine e identifique los diferentes tipos de instalaciones en cada habitación (armarios, vitrinas, estantes, barreras para los visitantes). Tome nota de la cantidad que hay de cada tipo en cada habitación. No es necesario separar las instalaciones similares a menos que la diferencia tenga un sentido para el riesgo.

Fotos: al menos una fotografía general de cada tipo de instalación y algunos primeros planos de la construcción, las cerraduras, los intersticios, ejemplos de deterioración u otros aspectos interesantes.

Datos a recopilar:

¿Materiales de construcción, cristales? (capacidad de bloquear los agentes, las fuentes de contaminantes)

¿Calidad y estado, intersticios? (capacidad de bloquear los agentes)

¿Dispositivos de seguridad, cerraduras?

¿Capacidad de hacer que el agua corra?

¿Estabilidad contra los vuelcos, los derrumbes? (fuerzas físicas, vandalismo)

¿Instalaciones para la iluminación, tipo de lámparas, niveles de iluminación, filtros de rayos ultravioletas, calidad, estado? (rayos ultravioletas, luz, temperaturas y humedad contraindicadas, fuego)

¿Otros dispositivos de regulación de la humedad, de los contaminantes?

¿Otros riesgos evidentes relacionados con las instalaciones?

Colecciones, soportes y embalaje

Camine. A este nivel de la inspección se habrán observado en varias ocasiones las colecciones durante el examen de las habitaciones y de las instalaciones. Ha llegado el momento de reflexionar sobre la forma de inspeccionar las colecciones, sus soportes y embalaje. El objetivo de la inspección de las colecciones no es tener una visión detallada de cada objeto. Ese es uno de los objetivos de un buen inventario. El propósito es descubrir la combinación actual de riesgos.

Algunas observaciones pueden aplicarse a todas las colecciones; otras, pueden referirse a un solo objeto, pero solo si es muy importante.

Fotos: ahora se tomarán fotos de cada observación.

Datos a recopilar:

Tipo de soporte, ¿materiales, calidad, en qué proporción de la colección? (fuerzas físicas, contaminantes)

Tipo de embalaje, ¿materiales, soportes, en qué proporción de la colección? (capacidad de bloquear muchos agentes, fuente de contaminantes)

Por último, algo muy importante: ¿qué colecciones se encuentran en cada uno de los conjuntos nido (edificio, habitación, instalación, soporte y embalaje) o en el suelo, en el exterior, etc.? Esos datos, asociados a los datos invisibles del Anexo 2, permitirán identificar y estimar los riesgos así como proponer medidas para mejorar la situación. Ese modelo de inspección sistemática permite recopilar datos positivos y negativos para evaluar todos los riesgos, grandes o pequeños. Se puede hacer de forma diferente tal y como lo hace gran número de experimentados inspectores, y optar por recopilar únicamente datos para estimar los riesgos significativos. Es preferible informar los datos positivos de la inspección sin calcular los riesgos (por ejemplo, los desechos domésticos se arrojan diariamente a 30 metros del edificio), aun cuando el informe señale además un riesgo significativo (después de dos semanas de observación se detectó un gran número de insectos en las trampas adhesivas en las salas de colecciones y su presencia aumentó considerablemente en la pared cercana a la zona de las comidas. Felizmente no son polillas, pero existe una gran probabilidad de que las colecciones de tejidos directamente expuestos se infesten con las polillas dentro de unos años).

Anexo 2: Lista de los datos invisibles necesarios y de sus fuentes

Discusión con el personal

¿Qué daño sufrieron las colecciones en el pasado? ¿En qué circunstancias?

¿Cuáles son las funciones y responsabilidades oficiales de los miembros del personal (incluidos los que no están encargados de la conservación) en materia de preservación de las colecciones? ¿Cuáles son sus opiniones y cuál es su comprensión de las prácticas?

Documentos

¿Cuáles son las directrices y los procedimientos del museo, en particular en lo que se refiere a las colecciones?

¿Existen informes sobre riesgos o acontecimientos anteriores? ¿Informes de planificación?

¿Edificio, instalaciones, construcción de espacios de exposición?

Datos externos

¿Incidentes externos, probabilidades?

¿Tiene todas las respuestas necesarias para hacer un estimado completo de los diferentes riesgos?

Anexo 3. Directrices sobre la temperatura y la humedad relativa

Compilado por Michalski, S. Instituto Canadiense de Conservación, para el Manual ASHRAE, publicado en 1999 y 2004 (ASHRAE 2004).

TIPO DE COLECCIÓN	VALOR FIJO O PROMEDIO ANUAL	FLUCTUACIONES MÁXIMAS Y GRADIENTES EN LOS ESPACIOS CLIMATIZADOS			RIESGOS Y BENEFICIOS PARA LA COLECCIÓN
		Clasificación de la regulación	Pequeñas * fluctuaciones y gradientes	Ajustes temporales de los valores fijos	
MUSEOS, GALERIAS DE ARTE, BIBLIOTECAS Y ARCHIVOS: Todas las salas de lectura y de búsqueda documental, los almacenes de las colecciones químicamente estables, sobre todo si tienen una sensibilidad mecánica media o elevada.	50% HR (o media histórica anual para las colecciones permanentes) T: entre 15°C y 25°C. (NB: Las salas destinadas a la exposición de los préstamos deben ser capaces de garantizar el valor fijo especificado en los acuerdos de préstamo, generalmente 50% HR, 21°C, pero a veces 55% HR ó 60% HR).	AA Regulación precisa, no se produce cambio según la temporada	± 5% HR ± 2°C	HR: ningún cambio Aumento de 5°C; disminución de 5°C	Ningún riesgo de deterioro mecánico para la mayoría de los objetos y las pinturas. Algunos metales y minerales pueden deteriorarse si el índice de humedad relativa excede el umbral crítico. Objetos químicamente inestables inutilizables dentro de algunos decenios.
		A Regulación precisa, algunos gradientes o cambios según la temporada (uno u otro)	± 5% HR ± 2°C	Aumento del 10% HR, disminución del 10% HR Aumento de 5°C; disminución de 10°C	Pequeño riesgo de deterioro mecánico para los objetos muy vulnerables, ningún riesgo mecánico para la mayoría de los objetos, las pinturas, las fotografías y los libros. Objetos químicamente inestables inutilizables dentro de algunos decenios.
			± 10% HR ± 2°C	HR: ningún cambio Aumento de 5°C; disminución de 10°C	
		B Regulación precisa, algunos gradientes y disminución de las temperaturas invernales	± 10% HR ± 5°C	Aumento del 10%, disminución del 10% HR, aumento de 10°C pero no por encima de 30°C. Disminución hasta mantener la regulación de HR	Riesgo moderado de deterioro mecánico para los objetos muy vulnerables, riesgo ínfimo para la mayoría de las pinturas, la mayor parte de las fotografías, algunos objetos, ciertos libros y ningún riesgo para muchos objetos y la mayoría de los libros. Objetos químicamente inestables inutilizables dentro de algunos decenios, menos si la temperatura habitual es de 30°C, pero los períodos invernales fríos duplican el período de vida.
		C Prevención de todos los grandes riesgos extremos	Valores comprendidos entre 25% HR y 75% HR durante todo el año T raramente superior a 30°C, generalmente inferior a 25°C.		Gran riesgo de deterioro mecánico para los objetos muy vulnerables, riesgo moderado para la mayoría de las pinturas, la mayor parte de las fotos, algunos objetos, ciertos libros y riesgo ínfimo para muchos objetos y la mayoría de los libros. Objetos químicamente inestables inutilizables dentro de algunos decenios, menos si la temperatura habitual es 30°C, pero los períodos Invernales fríos duplican el período de vida.
		D Prevención de la humedad excesiva.	HR estrictamente inferior al 75%		Gran riesgo de deterioro súbito o progresivo para la mayoría de los objetos y de las pinturas debido a fracturas provocadas por una baja humedad, pero se evitarán las deformaciones y levantamientos debidos a una humedad elevada, sobre todo en los revestimientos de madera, las pinturas, el papel y las fotografías. Se evita el desarrollo de moho y la corrosión rápida. Objetos químicamente inestables inutilizables dentro de algunos decenios, menos si la temperatura habitual es 30°C, pero los períodos invernales fríos duplican el período de vida.
ARCHIVOS BIBLIOTECAS Almacenamiento de las colecciones químicamente inestables	Almacenaje en frío: -20°C 40% HR	±10% HR ±2°C			Objetos químicamente inestables utilizables durante milenios. A esas temperaturas, las fluctuaciones de HR de menos de un mes no afectan a los documentos embalados adecuadamente. (Los momentos fuera de los almacenes son determinantes para el período de vida).
	Almacenamiento en medio fresco: 10°C Entre 30% y 50% HR	(incluso si esos valores solo se obtienen durante el invierno, es un beneficio neto para las colecciones, mientras no sufran humedad excesiva)			Objetos químicamente inestables utilizables durante un siglo o más. La vulnerabilidad mecánica de los libros y papeles a las fluctuaciones tiene tendencia a bajar.
COLECCIONES ESPECIALES DE METALES	Almacenamiento en medio seco: 0-30% HR	No debe exceder el umbral crítico de 30% HR			

* “Pequeñas fluctuaciones” son fluctuaciones más cortas que los ajustes temporales. Sin embargo, como se observó en el texto, algunas fluctuaciones son demasiado cortas como para afectar a algunos objetos o a los objetos encerrados.

Anexo 4. Sensibilidad a la luz de los materiales con color

Esta es una versión resumida del cuadro preparado en 1999 por Michalski, S. Instituto Canadiense de Conservación y publicado por la CIE (Comisión Internacional de la Iluminación) en 2004. Véase el cuadro de la CIE para obtener una lista detallada de los colorantes. Para las tinturas de tejidos únicamente, véase el cuadro en Michalski (1997).

	Gran sensibilidad a la luz			**Sensibilidad media a la luz**			**Baja sensibilidad a la luz**			**No sensibilidad a la luz**
	La mayoría de los extractos de plantas, y por ende la mayoría de las tinturas históricas brillantes y los pigmentos de las lacas en todos los medios fluidos: g amarillos, naranjas, verdes, púrpura, muchos rojos, azules. Extractos de insectos, como la cochinilla (carmín), en todos los medios fluidos. g La mayoría de los colores sintéticos primarios como las anilinas, todos los medios fluidos. g Muchos colorantes sintéticos baratos en todos los medios fluidos. g La mayoría de los fieltros, incluidos los negros. La mayoría de las tinturas empleadas para el papel durante este siglo. La mayoría de las fotos impresas en color con nombres que contienen la palabra “color” (por ejemplo: Kodacolor)			Algunos extractos históricos de plantas, sobre todo la alizarina (rojo de granza) como tintura en lana o como laca en todos los medios fluidos. g. La sensibilidad varía según el medio fluido y puede reducirse en función de la concentración, del substrato y del mordiente. El color de la mayoría de las pieles y de las plumas. La mayoría de las fotografías impresas en color con nombres que contienen la palabra “cromo” (por ejemplo: Cibacromo)			Paletas de artistas reconocidas como “permanentes” (una mezcla de pinturas verdaderamente permanentes Y pinturas de baja sensibilidad a la luz, por ejemplo: ASTM D4303 Categoría I; Winsor and Newton AA.). Colores estructurales en los insectos (si se bloquean los rayos ultravioletas). Algunos extractos históricos de plantas, sobre todo el índigo en la lana. Pruebas en blanco y negro en gelatino-bromuro de plata, no así el papel satinado mate resina, y solo si todos los rayos ultravioletas han sido bloqueados. Muchos pigmentos modernos de gran calidad perfeccionados para uso exterior (automóviles). Bermellón (oscurecido a la luz)			La mayoría pero no todos los pigmentos minerales. La paleta de pintura al fresco (coincide con la necesidad de estabilidad en los álcalis). Los colores de los esmaltes, de las cerámicas (no se deben confundir con las pinturas esmaltadas). Muchas imágenes monocromas en papel, como las tintas al carbono, pero el tinte del papel y el tinte añadido a la tinta carbono suelen ser de gran sensibilidad; el propio papel debe considerarse prudentemente como poco sensible. Muchos pigmentos modernos de gran calidad perfeccionados para uso exterior (automóviles).
Categorías a escala de la lana azul	1	**2**	3	4	**5**	6	7	**8**	Por encima de 8	
Mlx/h. a para una decoloración observable. b en presencia de uv.c	0.22	**0.6**	1.5	3.5	**8**	20	50	**120**		
Exposición luminosa probable en Mlx/h. a para una decoloración observable. b en ausencia de uv.d	0.3	**1**	3	10	**30**	100	300	**1000**		

Notas explicativas:

Las “categorías de la lana azul” son categorías normalizadas internacionales (ISO) para especificar la sensibilidad a la luz según 8 tinturas azules en lana, utilizadas como muestras de referencia en la mayoría de las pruebas de solidez a la luz.

a. Mlx/h o mega-lux/hora es la unidad de medida de la exposición o dosis luminosa. Es el nivel de iluminación (lux) multiplicado por el tiempo de exposición (horas).

b. Una decoloración observable se define aquí como 4 niveles de gris (GS4), la fase que se utiliza para calificar un efecto observable durante las pruebas de solidez a la luz. Ello corresponde aproximadamente a una diferencia de color igual a 1.6 unidades del modelo CIELAB. Hay aproximadamente 30 de estas fases en el paso de un color brillante al blanco.

c. Corresponde al espectro de la luz del día a través de un cristal. Generalmente, es el espectro que se utiliza para las pruebas sobre la solidez a la luz.

d. Las exposiciones estimadas para una fuente luminosa cuyos rayos ultravioletas han sido bloqueados son tomadas de un estudio sobre 400 tinturas y normas de la lana azul. Como tales, son justo probables, y probablemente solo para los colorantes orgánicos. Esos estimados muestran la poca ventaja que ofrece filtrar los rayos ultravioletas en el caso de colorantes poco sensibles, pero también las grandes mejoras aportadas a los colorantes muy sensibles. Para estimados prudentes, utilizar la categoría de luces ricas en rayos ultravioletas.

f. “No sensibilidad a la luz” no significa que se garantice el período de vida útil del color. Muchos colorantes de este grupo son sensibles a la contaminación. En presencia de rayos ultravioletas, muchos medios fluidos orgánicos se vuelven polvo o amarillean o ambas cosas a la vez.

g. El medio fluido de la pintura no tiene más que una baja incidencia sobre el índice de decoloración. Lo que es importante para la decoloración es el colorante. Que se trate de óleo, tempera, acuarela o acrílico carece de importancia. En cambio, los medios fluidos inciden en el índice de decoloración provocada por los contaminantes como el ozono y el sulfuro de hidrógeno.

Presentaciones, obras expuestas y exposiciones

Yani Herreman
Escuela de Arquitectura, Universidad Nacional de México

La mayoría de las personas van a los museos, en general, a visitar las salas de exposición, algunos tratan incluso de ver todo de un golpe, algo poco aconsejable. Con frecuencia, se experimenta mucha más satisfacción y placer cuando nos concentramos en una sala, incluso en un objeto en particular.

Las exposiciones y las presentaciones públicas son algunos de los aspectos que más retienen la atención en muchos museos. Ahí es donde se establece el contacto directo entre el visitante y las colecciones y donde cualquier individuo, con independencia de su edad, su condición económica y social, ya sea solo o en grupo, puede ver "el objeto real" en situación y, gracias a algunas técnicas expográficas, comunicarse o interactuar con él. "Solo la exposición ofrece un contacto controlado con el objeto real, auténtico, de ahí su importancia vital", escribe Belcher (1991) con gran perspicacia.

Existen varias definiciones de las palabras 'presentación' y 'exposición'. Según el enunciado del Diccionario, 'presentar' significa: "Ofrecer algo a las miradas, a la atención, mostrar, hacer presente en la mente"; 'exposición': "Presentación pública de productos, obras de arte", y 'exponer': "Presentar una cosa para ponerla de manifiesto". Estas definiciones varían según el país y el idioma: los tres términos son sinónimos en español, pero difieren ligeramente en francés y en inglés. También se observan matices sutiles en su definición y en su uso entre el inglés de América del Norte, el de las Islas Británicas y el de los demás países anglófonos.

Eminentes diseñadores de exposición y otros museólogos proponen una definición más detallada, como Verhaar y Meeter (1989), para quienes "la exposición es un medio de comunicación que se dirige a un vasto público con el fin de informar, trasmitir ideas y emociones relacionadas con los testimonios materiales del hombre y de su entorno mediante métodos esencialmente visuales y dimensionales".

Según el gran museólogo Burcaw (1997), "la presentación consiste en mostrar un objeto en función del interés que suscita en el espectador", la expografía tiene "una connotación más profesional, importante y seria. Se trata de presentar ideas con miras a instruir al público o, en el caso de una exposición de arte, disponer metódicamente los objetos de arte para construir una unidad", mientras que la exposición es "una combinación de objetos de carácter artístico, histórico, científico o técnico, entre los cuales se desplaza el visitante de una unidad a la otra en una secuencia significativa en el plano educativo y/o estético".

Mi definición es la siguiente: "Una exposición es un medio de comunicación basado en objetos y sus elementos adicionales en un espacio predeterminado, con ayuda de técnicas de interpretación y secuencias didácticas con el objetivo de trasmitir y comunicar conceptos, valores y/o conocimientos" (Herreman, en proceso de impresión).

Tipos de presentaciones

Las exposiciones se clasifican según diferentes criterios. Al respecto, Belcher (1997) propone varios enfoques recordando que en "exposición permanente", término muy empleado, "permanente" significa "continuo" por oposición a "temporal". Y añade con justeza que esos términos son relativos ya que en la actualidad las exposiciones permanentes son ampliamente remodeladas y/o cambian periódicamente las piezas expuestas. Ese tipo de presentación está concebido para durar de diez a quince años.

En mi próximo estudio (Herreman, *en proceso de impresión*), propongo redefinir lo que se entiende por "exposición permanente". Conociendo que una exposición se prepara sobre la base de un conjunto de conceptos, manifestaciones o discursos inherentes al museo, sería preferible hablar de exposición "principal". Desde un punto de vista conceptual, ese tipo de exposición no debe ni cansar al visitante, ni parecer muy pronto gastada, sino estar fabricada con materiales resistentes.

De hecho, existe cierto número de pequeños museos que no tienen colección "permanente" y no tienen la intención de tenerla, sino que aprovechan las exposiciones de larga duración para presentar temáticas y colecciones en un período que va de uno a tres años, a semejanza del Museo de las Culturas Populares de México. Otros, como el vasto Museo de la Civilización de Québec, tienen una pequeña sala de exposición central, pero organizan exposiciones temáticas en sus galerías principales durante un período que puede ir desde unos meses hasta uno o dos años.

En su definición de exposición "temporal", Belcher distingue tres categorías: "a corto plazo", entre uno y tres meses; "a mediano plazo", de tres a seis meses, y "a largo plazo", de una duración indeterminada. Numerosas exposiciones a mediano o largo plazo obtienen un gran éxito. No dependen de la política o de las orientaciones del museo y ofrecen a los visitantes la posibilidad de ver novedades por un período determinado. En términos de concepción, permiten utilizar modos de presentación y materiales más modernos e innovadores, optar por soluciones más atrayentes y a la moda, sin restarle importancia al objeto.

En cuanto a las exposiciones itinerantes, estas muestran en ocasiones un objeto único o un grupo de objetos en una "superproducción" que ha costado millones de euros en horas de estudio, montaje y transporte. Esta amplia categoría incluye las exposiciones presentadas en ómnibus, camiones o trenes que recorren un territorio. Se puede tratar de proyectos aislados o que formen parte de un programa nacional, a imagen del célebre Rijskuntallningar, la Oficina Sueca de Exposiciones Itinerantes, que monta exposiciones a través de todo el país.

En general, las exposiciones itinerantes brindan a un público más amplio y heterogéneo la oportunidad de verlas en diferentes lugares. La concepción de una exposición itinerante debe, por naturaleza, tener en cuenta varios imperativos, empezando por cierta flexibilidad a nivel de la disposición, etc. para poder adaptarse a las diferentes superficies y formas de las salas de exposición, ser fáciles de instalar, de ser mantenidas en buenas condiciones, de montar, de desmontar y de transportar de un lugar a otro.

Las exposiciones prestigiosas que suelen presentarse en tres o cuatro instituciones (cada una de ellas contribuye a los gastos) están muy de moda desde las presentaciones inéditas de los años 1970 – "Tutankamón" y "Los Caballos de San Marcos en Venecia"– y son un ejemplo de la globalización. Los más grandes museos del mundo han organizado y acogido esas exposiciones que atraen un mar

de visitantes al ofrecerles una ocasión única de ver obras raras y valiosas o una nueva perspectiva sobre el tema. Evidentemente, esas exposiciones están sometidas a reglas estrictas de seguridad, conservación, derecho, gestión y concepción, de ahí que sean muy costosas.

El objeto: la interpretación en el contexto de la exposición

Cuando miramos los objetos en una vitrina, estos despiertan nuestro interés por varias razones: nos atraen o los rechazamos, nos gustan o despiertan nuestra curiosidad. Las reacciones varían según los individuos y están influidas por situaciones emocionales y externas. Las explicaciones psicológicas y perceptivas del proceso de exposición son objeto de investigaciones por cierto número de disciplinas, como la psicología y las ciencias de la educación y de la comunicación.

Pero el objeto en sí no comunica. Requiere del soporte interpretativo que le brindan el diseñador, el educador y el conservador. Esto es lo que permite a un público mucho más numeroso, que sin duda no se compone exclusivamente de especialistas, comprender y apreciar la obra. En general, se considera al objeto de museo como una pieza única, de poder evocador, reflejo de la belleza para algunos, pero también testigo de la historia, de la memoria, de la identidad o del progreso de la ciencia. El objeto en sí no siempre tiene valor, pero su contexto o su historia le confieren un valor simbólico. El hecho de exponerlo contribuye a difundir los conocimientos, la colección y los elementos individuales al ayudar al público y a los especialistas a comprenderlo y a respetarlo mejor.

La interpretación, en el sentido expográfico del término, significa el grupo de acciones y de elementos que ayudan a explicar el contenido de la exposición. Los responsables de las colecciones que realizan las investigaciones al respecto y el diseñador que interpreta y comunica los resultados, con los conocimientos y las informaciones inherentes, responden a la expectativa de un público más vasto. El modo de interpretación y la forma en la que el objeto real trasmite o adquiere un valor ante los ojos del público forman parte de la comunicación. Esa es la razón por la cual las técnicas de la comunicación, incluidas la semiótica y la psicología, se inscriben en el proceso de creación. Todos sabemos que un objeto puede tener varias significaciones según el contexto, la relación que tiene con otros objetos, el lugar de exposición, los colores que lo rodean, incluso la etiqueta que lleva.

Lugar de la gestión de exposición en las actividades museísticas

La preparación, concepción y realización de una exposición, ya sea en una galería o en una sencilla vitrina, es el resultado de un verdadero trabajo de equipo. Lo que se ve al entrar en la sala de exposición del museo es el producto acabado de una larga serie ordenada de procesos interdependientes y de operaciones secuenciales o simultáneas.

Una exposición debe ser administrada como cualquier otra actividad museística. El cuidado que se brinda a la planificación, a la programación y a la inscripción en el presupuesto tiene en lo adelante tanta importancia como el trabajo de concepción; la eficacia de la gestión y el buen uso de los recursos (incluido del personal) facilitan más que impiden la buena concepción de una exposición. No obstante, dada la complejidad de la tarea, no es de sorprender que se haya creado una nueva función de “responsable de proyectos de exposición” en los museos para coordinar los procesos de concepción y producción de una exposición en su conjunto y favorecer el diálogo permanente entre los diversos operadores.

¿A quién se nombra o a quién se debe nombrar jefe de proyecto de exposición?

El tamaño del museo y, sobre todo, su número de empleados, disponibilidad y calificaciones condicionan esta función. Un museo dotado de gestores y de profesionales competentes puede designar al conservador o al diseñador como responsable de proyectos de exposición, mientras que un pequeño museo seguramente confiará ese cargo a su director. Sin embargo, muchas instituciones museísticas, sobre todo en los países desarrollados, acuden a diseñadores independientes o a consultorías especializadas en el diseño, la gestión y la práctica de exposiciones, que trabajan por contrato. En estos casos, el museo designa por lo general a uno de sus profesionales calificados como enlace con el equipo de diseñadores y organizadores "externos".

Si existe una actividad verdaderamente interdisciplinaria en un museo, ésta es sin duda la de montaje de exposiciones. El diseñador debe trabajar en estrecha colaboración con el curador, el conservador, el administrador y el educador, pero también con los electricistas, carpinteros, albañiles y otros técnicos, según las necesidades y el tipo de exposición. Deben establecerse estrechas relaciones con el servicio de relaciones públicas y con los agentes de mantenimiento y de seguridad en todo lo relacionado con la publicidad, la seguridad y el mantenimiento.

Concepción: proceso de creación y de planificación elemental

Como ya subrayamos, el montaje de una exposición es un proceso complejo. Esta sección tiene por objetivo describir clara y simplemente los métodos de gestión que permiten obtener buenos resultados. Esos procesos son esencialmente los mismos, cualquiera que sea la envergadura o el tema de la exposición (véase Recuadro y comentarios a continuación), pero se observan algunas variantes según el personal de museo, los demás recursos y los especialistas involucrados.

Las cinco fases del proceso de concepción
1. Planificación
2. Investigación/Interpretación
3. Concepción
4. Fabricación
5. Instalación

Planificación

Investigadores, gestores y creadores realizan numerosos estudios y análisis sobre la planificación que se inspira en modelos y sistemas aplicados en arquitectura, gestión industrial y programación informática. Planificadores y diseñadores discrepan en ocasiones en su enfoque, pero concuerdan en las fases preparatorias que se enumeran a continuación. Se puede definir este proceso como un conjunto de operaciones destinado a: a) determinar los objetivos y la factibilidad del proyecto; b) organizar la exposición teniendo en cuenta los recursos humanos, técnicos y económicos, el calendario y los estimados financieros.

Objetivos de la presentación o de la exposición

Este primer punto reviste la mayor importancia ya que va a guiar todos los aspectos de la exposición. El concepto de "concepción global" se refiere al objetivo que se haya establecido. ¿Nos proponemos, por ejemplo, priorizar el aspecto estético de los objetos expuestos? ¿Se quiere evaluar y demostrar su valor científico o histórico? En el primer caso, se trata de brindar al visitante una experiencia estética y placentera, mientras que en el segundo ejemplo la acción tiene un carácter más pedagógico.

Destinatarios

La medición de la audiencia es un parámetro que la práctica museística moderna considera absolutamente primordial para la casi totalidad de las actividades museográficas y, con mayor razón, para las presentaciones y exposiciones públicas. Es aquí donde los visitantes entran en contacto con los objetos y los conceptos o las informaciones que representan o que ilustran. Además de la necesaria comprensión de la comunidad museística durante la elaboración del proyecto de exposición, es menester también identificar el o los destinatarios según los factores pertinentes, sabiendo que toda audiencia está constituida por individuos de todo tipo con diferencias de edad, nivel de instrucción, gustos y centros de interés. Es evidente que el museo se esfuerza en servir a una muestra de población local y de posibles visitantes lo más representativa posible, pero no podrá quizás satisfacer equitativamente a todos los grupos de interés.

Para responder mejor a las expectativas del público, el museo deberá decidir, por ejemplo, los niveles de legibilidad y de comunicación esperados y el grado de conocimiento previo del tema que puede tener el visitante. Los museos "generales" con frecuencia tienden a privilegiar las exposiciones "para el público en general", –destinadas a los adultos con un nivel de educación y de instrucción media para la ciudad o el país. También sucede que se dirigen a personas poco instruidas, en cuyo caso los carteles que se ponen en las obras son tan simples como breves, con dibujos y otras explicaciones visuales. Este tipo de exposición es la que realizan muchos museos de países en desarrollo que se dirigen al mismo tiempo a alumnos de 9 a 13 años de edad. Por otra parte, un museo universitario que prepara una exposición didáctica para estudiantes especializados en una disciplina hará una presentación totalmente diferente teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos y las capacidades de los destinatarios. El hecho de definir la audiencia también ayuda a los diseñadores a tomar disposiciones que permitan una circulación cómoda de bienes y personas, así como espacios de descanso.

Factibilidad

Las exposiciones, como cualquier otro programa, deben ser objeto de un estudio profundo para conocer las posibilidades antes de decidir la política que se adoptará.

Criterios de evaluación que se deberán tomar en cuenta en el estudio de factibilidad de una exposición:

1 Presentación de objetos: disponibilidad, condiciones de conservación y de seguridad.
2 Selección del lugar de exposición: superficie, accesibilidad durante la instalación y para las personas impedidas que deseen visitar la exposición.
3 Recursos humanos: el personal del museo, una consultoría o un consultor externo o ambos.
4 Calendario: programación de las exposiciones, eventos y otras actividades del museo, plazos de preparación y de instalación que deberán respetarse.
5 Coste: proyecto de presupuesto que se establecerá, incluyendo los gastos de construcción, transporte, publicidad, mantenimiento y desmontaje.
6 Composición y organización del equipo central encargado de la exposición.

La exposición es el resultado de la conjugación de talentos múltiples y variados, de la suma de conocimientos, habilidad profesional y experiencia a los cuales se añaden el gusto, incluso la sensibilidad. La presencia de especialistas es indispensable para el éxito de la operación, pero no necesariamente al comienzo.

Se aconseja iniciar la fase preparatoria con un equipo restringido, compuesto por el (o por los) curador(es) de la exposición, el diseñador, el conservador y el especialista de educación. Uno de los miembros de ese pequeño grupo, seleccionado con anterioridad como coordinador, será nombrado jefe de proyecto. En esa fase inicial, se asignarán tareas a cada uno según sus competencias.

Formación del equipo encargado del proyecto de exposición ("equipo de exposición", "comité de exposición" o "grupo de trabajo", según el lenguaje de los diseñadores).

El equipo incluirá probablemente todas, o parte, de las siguientes categorías de personal (o consultores externos), según la envergadura y naturaleza del proyecto:

Administrativos	**Profesionales**	**Técnicos**	**Artesanos**
miembros del consejo	curador(es)	fotógrafo	auxiliares
director	conservador	luminotécnico	electricista
jefe de proyecto	diseñador(es)	ingeniero de sonido	equipo de montaje, etc.
	especialista educación		ingeniero de seguridad

Es probable que solo los grandes museos que tengan un programa de exposiciones consecuente y un presupuesto suficiente para organizar este tipo de eventos puedan contar con todos los especialistas. Eso no lo les impide por ello preferir recurrir a consultorías. Eso es lo que hacen, la mayor parte del tiempo, los museos de pequeño y mediano tamaño que encargan a las sociedades de servicios calificadas y experimentadas en expografía que les presenten una propuesta con una visión de conjunto del proyecto, una representación gráfica, un estimado del coste y un calendario, así como los honorarios solicitados para la concepción y gestión de la exposición. Cuando se confía un proyecto al servicio expográfico del museo, basta con presentar el plan y el presupuesto previsto durante la fase preparatoria.

Tanto en uno como en otro caso, es importante que el presupuesto brinde un estimado realista de las sumas comprometidas, pero también de los recursos humanos, materiales y de los plazos requeridos. Luego de haber definido el proyecto y el método de trabajo, el equipo de museo a cargo de la exposición fungirá como comité director, mientras que el jefe de proyecto será el enlace entre el grupo principal y el equipo del museo o de la consultoría asesora.

En un museo de sitio o de una pequeña comunidad que no cuenta con los medios para organizar una exposición con un personal permanente o especialistas vinculados al museo, como el conservador, el educador o el diseñador, el director que, suele ser también el conservador, asumirá el papel de jefe de proyecto. También sucede que ese tipo de museo necesita el apoyo de una institución más poderosa, ya sea un museo o una universidad, para que lo ayude en su tarea.

Otro elemento clave de la planificación es la evaluación del plazo necesario para cada fase de elaboración y la coordinación entre las diferentes partes del proyecto. Las tablas cronológicas y otros diagramas son las herramientas más adaptadas para ello.

El equipo de planificación debe redactar un informe sobre las orientaciones que deben guiar los objetivos y las metas de la exposición, el concepto, el público al cual está destinado, el equipo y el método de trabajo, los resultados de los estudios prospectivos, la descripción del proceso de planificación, el programa y el proyecto de presupuesto.

Instalación de la exposición

Tras haber aprobado el informe de orientación, los miembros designados comenzarán a desarrollar el

concepto de exposición, sobre todo la selección de obras y los datos e informaciones que serán comunicados.

Informe de orientación
Este documento ayuda a preparar mejor una exposición o una presentación al definir los objetivos, el concepto, los plazos y los recursos humanos y financieros necesarios. También sirve para exponer el proyecto a los responsables de la adopción de políticas, a los mecenas o a los consejos de administración y es una herramienta indispensable para la obtención de fondos.
Para establecer el informe de orientación así como durante las fases posteriores del proceso de exposición se deberá contar con los siguientes actores:

1 Las personas encargadas de adoptar decisiones, es decir el director y el consejo de administración o el ministerio: para el aval de las autoridades y del Estado.
2 El jefe de proyecto o el coordinador general: coordina el proceso inicial y sirve de agente de enlace entre los diversos especialistas.
3 Los curadores de exposición: estudian y definen el concepto de la exposición y son los principales responsables del contenido del informe de orientación.
4 El conservador: realiza recomendaciones en materia de conservación.
5 El diseñador: da consejos sobre el diseño, la interpretación y la utilización racional del espacio.
6 El especialista de educación: ofrece consejos didácticos estableciendo vínculos con los programas escolares y vela por la buena legibilidad de la exposición según el grado de instrucción del público.
7 Los servicios generales: formulan recomendaciones sobre todos los aspectos de utilización del edificio, incluido la carga admisible en el suelo, el acceso de las empresas y del material, la vigilancia, el acceso y la seguridad de los lugares.
8 El personal administrativo o financiero: ayuda a hacer un primer estimado de los costes, mano de obra y controla el presupuesto durante todo el proceso, así como los elementos del contrato, la compra de los suministros, el equipamiento, los materiales, las empresas o personal free-lance (independiente) y temporero.

Sin duda, los curadores tendrán que realizar investigaciones para actualizar los conocimientos e interpretar las colecciones y los temas que se relacionan con ellas. Mientras tanto, los diseñadores, los especialistas de educación, incluso el personal de marketing, deberán probablemente hacer un estudio sobre el público real y potencial de la exposición, así como sobre los modos de interpretación y comunicación.

Responsabilidades del curador de exposición durante la fase preparatoria
Las funciones del curador son las siguientes:

1 Definir el concepto
2 Elaborar un guión temático y científico
3 Seleccionar los objetos o las obras de arte y las ilustraciones
4 Buscar o supervisar la documentación necesaria
5 Redactar el contenido de los letreros de información, carteles y otras notas escritas
6 Asesorar al diseñador en el storyboard
7 Asesorar al diseñador en la selección del grafismo
8 Supervisar la aplicación del grafismo
9 Supervisar la fabricación de soportes
10 Supervisar la instalación o montaje de la exposición
11 Redactar el catálogo o la guía de la exposición

Como se trata de un trabajo de equipo, es conveniente que el/los curador(es) se rodee(n) de consultores externos para la temática, de un experto en interpretación, de un documentalista, de un conservador y de un educador especializado. También se puede invitar a los diseñadores, pero estos no desempeñan un papel muy activo en esta fase inicial.

Hay varias formas de desarrollar un relato o un tema. Algunos especialistas prefieren un método más descriptivo, mientras que otros, entre los que me incluyo, optan por el enfoque cinematográfico. En este caso, se trata de escribir un "script" (guión) (término preferido por

los curadores) o un "storyboard" (para los diseñadores este término abarca los dibujos e indicaciones visuales, así como el texto).

Cualquiera que sea el nombre que se le dé, el documento escrito está destinado a establecer el guión técnico de los diferentes aspectos de la exposición: en él se hace un listado de los temas y subtemas, que son colocados en orden jerárquico, y se consignan los detalles sobre los objetos o artefactos que se exponen, el material gráfico, así como todos los soportes (dioramas, maquetas, réplicas y pantallas táctiles). El storyboard asigna a cada elemento un código que servirá para identificarlo a lo largo de los procesos de fabricación y de instalación. Existen versiones de storyboards más complejas que añaden la descripción de los objetivos en materia de educación y comunicación.

Sistemas de exposición

Muchos de los grandes museos que cuentan con una abundante financiación disponen de sistemas de exposición adaptables, patentados, con frecuencia modulares: vitrinas de presentación, tabiques amovibles, paneles y pantallas de visualización de múltiples usos. Para la concepción y la organización de sus exposiciones temporales y de larga duración ("permanentes") esos museos suelen recurrir a ese sistema, utilizando los elementos de presentación y las vitrinas modulares.

Por otra parte, en ocasiones o en casos particulares, es necesario o deseable a veces contar con sistemas y muebles de exposición concebidos y montados a la medida. Pueden ser fabricados in situ o encargados a un fabricante externo. Para los pequeños museos es más fácil mandar a fabricar sus vitrinas principales en sus talleres o confiar esa tarea a un empresario local con el fin de reutilizarlas más tarde. Si han sido bien concebidas nada impide utilizarlas varias veces. El otro interés permanente es encontrar el equilibrio exacto entre el objeto y su entorno, el cual no debe ser jamás más prominente que el objeto en sí.

Es de suma importancia tener en cuenta tres elementos esenciales en el proceso conceptual. El primero es la importancia de la conservación preventiva. La presencia permanente de un conservador, que trabaje en estrecha colaboración con los diseñadores y los jefes de proyecto, resulta condición indispensable para el éxito de la exposición. En segundo lugar, nunca se podrán sobreestimar las medidas de seguridad y de conservación a tomar para presentar o desplazar los objetos, ya sea unos metros, del almacén del museo a la vitrina de exposición, o a miles de kilómetros en el caso de obras importantes prestadas para una exposición temporal. El tercer elemento es tener en cuenta el mantenimiento de la futura sala de exposición, cuyos pasillos, espacios de descanso así como vitrinas, habrá que limpiar. La correcta ejecución de esas tareas diarias debe ser determinante para el diseñador, ya que se sabe que la limpieza de la superficie de exposición es una regla fundamental para la calidad de la conservación y el respeto de las normas de seguridad.

El proceso conceptual

El diseñador se basará en el storyboard para:

1 evaluar y destinar el espacio necesario en función del tema de la exposición y de las necesidades visuales y de comunicación.
2 calcular el espacio reservado a la circulación de bienes y personas, el acceso del público impedido y las normas de seguridad (ej. escalera de emergencia).
3 examinar y distribuir los objetos por unidad, sección o subsección, según los temas y subtemas identificados en el guión y en el storyboard.
4 consultar al conservador o al curador en todo lo tocante a las colecciones.
5 consultar a los educadores en lo que se refiere al nivel de información y a la estructura educativa de la trama.
6 diseñar el mobiliario: paneles, cajones exposición, pantallas, estantes, vitrinas-mostradores, vitrinas-mesas, carteles y otros elementos murales.
7 diseñar el grafismo y la impresión; escoger la combinación, la distribución y la disposición de los colores.
8 diseñar la iluminación con el especialista y el conservador.
9 diseñar el sistema de audio con el ingeniero de sonido y el educador.
10 diseñar otros equipos especiales (si fuera necesario). Consultar al especialista y al conservador.

Trabajos de ejecución y materiales

Son los procesos de fabricación o ejecución de los diversos elementos que componen una exposición. Se dividen en trabajos estructurales y trabajos especializados. Los primeros incluyen la albañilería, el enyesado, la electricidad, la instalación audiovisual, el cableado y la fabricación del mobiliario básico, mientras que los segundos se refieren al grafismo, las reconstituciones, la realización de maquetas, el trabajo artístico, etc.

Principales elementos del trabajo de ejecución

Trabajos estructurales

1 Espacios. Paredes, tabiques o techos, si el storyboard lo exige, dentro de los límites de la superficie disponible
2 Preparación del espacio de exposición: yesos, pintura, electricidad. Consejos de conservación recomendados
3 Carpintería y plásticos
4 Mobiliario y soportes
5 Elementos de vitrina en cristal y acrílico

Trabajos especializados

6 Grafismo: diagramas, tarjetas, dibujos, etiquetas, títulos
7 Reproducciones y copias
8 Maquetas y dioramas
9 Dispositivos y reconstituciones
10 Salas de época
11 Maniquíes
12 Soportes de objetos

El presupuesto, el tiempo y la competencia son factores determinantes. Los pequeños museos pueden montar exposiciones muy logradas en simples paneles de madera o contrachapado, fáciles de colocar y poco costosos, mientras que los museos cuyo presupuesto es mayor emplean materiales más sofisticados. De todas formas, no debemos olvidar que el curador de la exposición, el conservador y el responsable de la seguridad deben intervenir en la toma de decisiones y que la estructura de la exposición debe ser fácil de instalar y de desmontar, y accesible para la limpieza diaria.

Trabajos de acabado

Una vez terminados los trabajos estructurales, así como los trabajos de electricidad y decoración, la colocación de los tabiques, paneles y estrados, y el montaje de las vitrinas, se colocan todos los expositores, muebles y otros elementos murales. Después hay que limpiar a fondo la superficie de trabajo, colocar los cristales y barnizar las partes en madera, y por último comprobar la iluminación.

La empresa o el equipo de montaje cuelga los paneles y los demás soportes gráficos y textuales, las ilustraciones y las fotos, después de lo cual los curadores de la exposición o los conservadores comienzan a instalar las obras originales. Luego, los vestuaristas visten a los maniquíes y los luminotécnicos ajustan la luz para obtener una buena luminosidad a la vez que respetan las normas de seguridad correspondientes a las necesidades definidas en materia de conservación. Finalmente, el curador, el conservador, el educador, el diseñador y otros especialistas hacen el balance de los trabajos ejecutados en presencia del director del museo y dan su aprobación. Se cierran las vitrinas y se vuelve a hacer una limpieza completa de la superficie de exposición antes de la apertura.

Balance de los trabajos acabados

Es de extrema importancia evaluar según las reglas cada nueva presentación o gran exposición temporal. Ese balance debe hacerse, de ser posible, a partir de los primeros días que siguen a la apertura: ello permite detectar rápidamente los errores o las dificultades que plantea, por ejemplo, la fluidez del circuito, lo que permitirá hacer las rectificaciones necesarias. Chandler

Screven (1985), uno de los más eminentes especialistas en expografía, describe, sin embargo, un método de evaluación que debe aplicarse durante la organización de los trabajos, antes de la apertura de las salas al público, lo que permite corregir lo antes posible los errores y problemas. Esta descripción del estado de los locales es muy importante ya que ayuda a encontrar mejores soluciones y a perfeccionar los métodos de trabajo.

Exposiciones, comunicación y educación por parte del museo

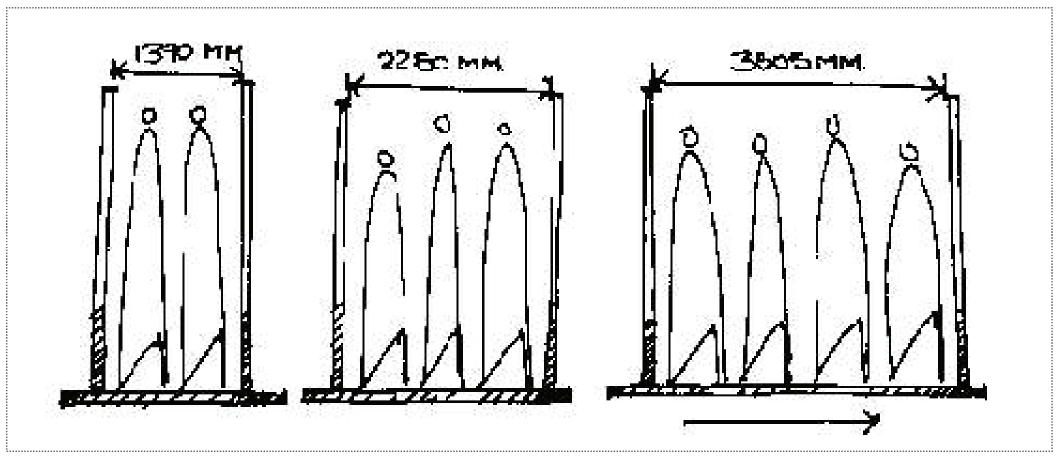
Las presentaciones y exposiciones públicas son el principal medio de comunicación de los museos. Su potencial y su capacidad de comunicación son pues elementos prioritarios a tomar en consideración en la preparación y concepción de una exposición, cualquiera que sea el tema, modo o tipo.

Las tecnologías de la información ofrecen hoy día una amplísima gama de recursos que pueden encontrar aplicaciones en los museos a un coste relativamente abordable. Un buen diseñador tratará de mejorar la comunicación mediante presentaciones atractivas que valorizan una temática, al inspirarse, por ejemplo, en técnicas de iluminación utilizadas en el teatro. El objetivo del ejercicio consiste ante todo en llamar la atención y la curiosidad del visitante.

Los principios de la psicología de la educación son válidos también para la concepción de exposiciones, al igual que la didáctica y la semiótica, el grafismo y, por supuesto, el arte y la estética. Según el gran diseñador de museo Michael Belcher (1991), hoy desaparecido, una exposición es como una escultura, aunque en mi opinión, está más cerca de la arquitectura, ya que las formas, los sólidos, el vacío, el color, la textura, pero también los procesos e instrumentos técnicos, participan de la exposición con el objetivo de compartir las ideas, los sentimientos, los hechos o el placer. En realidad, la concepción de exposiciones es confiada en muchos países a los arquitectos antes que a profesionales que han recibido una formación en arquitectura de interiores o en museo.

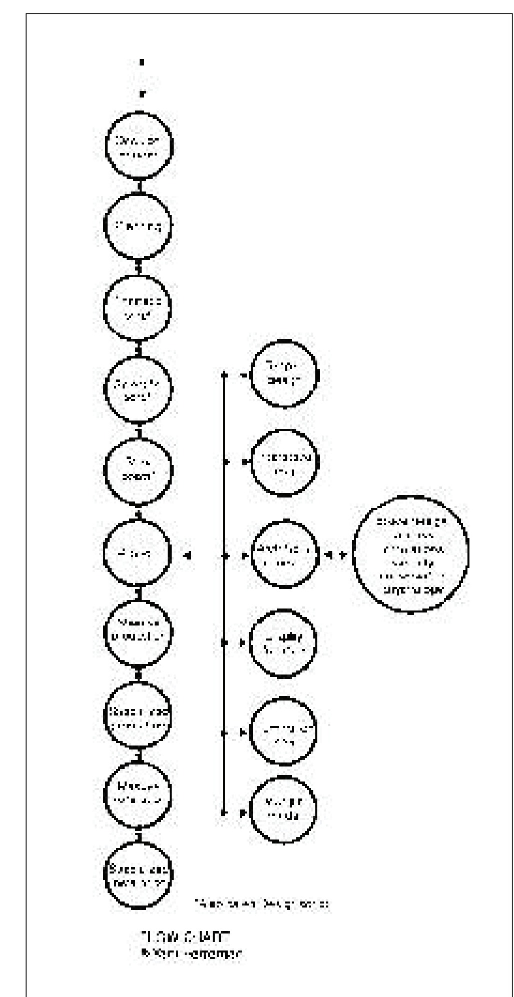
La exposición es, en lo esencial, una forma de comunicación visual que se obtiene a través de los objetos y las obras de arte presentados en un museo, con la ayuda de soportes gráficos e informaciones difundidas mediante paneles, leyendas y carteles que describen cada una de esas piezas. El objetivo supremo debe ser trasmitir el mensaje de la presentación o de la exposición en un lenguaje escrito y visual claro y preciso, fácil de comprender, cualesquiera que sean los niveles de interpretación deseados, como se hace en cualquier buen periódico o revista.

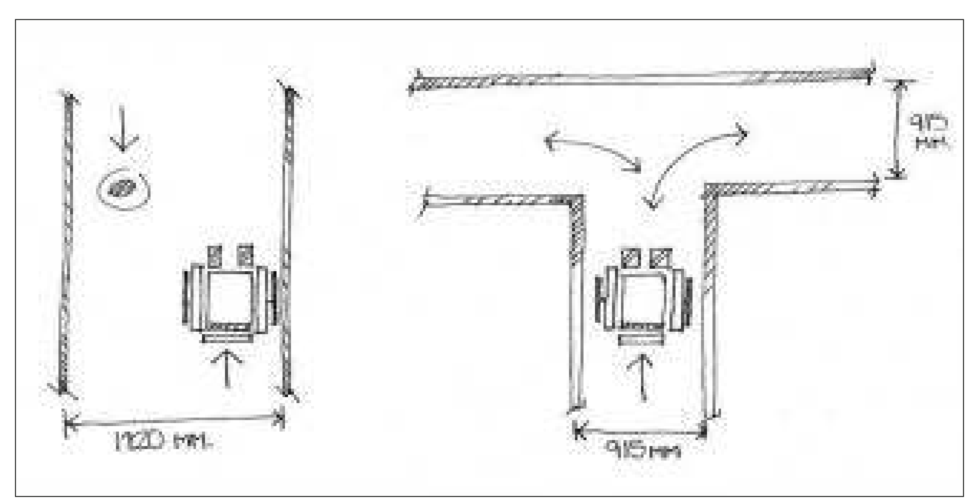
UNIDAD 2			**2. TEMA 2. Historia y fundamentos**		
			2.1. Subtema: De la Prehistoria a la Revolución Industrial		
Subunidad	**Observaciones**	**Propósito**	**Mensaje**	**Material de exposición**	**Técnica de presentación**
2.1.1. Introducción	Cartel de introducción al desarrollo histórico…	Explicar el placer de comenzar la visita del museo…	Situar en una perspectiva histórica para comprender mejor…	Cartel	Pantalla de seda
2.1.2. El sol	Relación entre los movimientos del sol y el clima…	Mostrar que los pueblos primitivos reconocían la importancia…	Antes, la energía solar no se explotaba artificialmente, nuestros ancestros…	Cartel Ilustración Objeto	Pantalla de seda o imágenes digitales



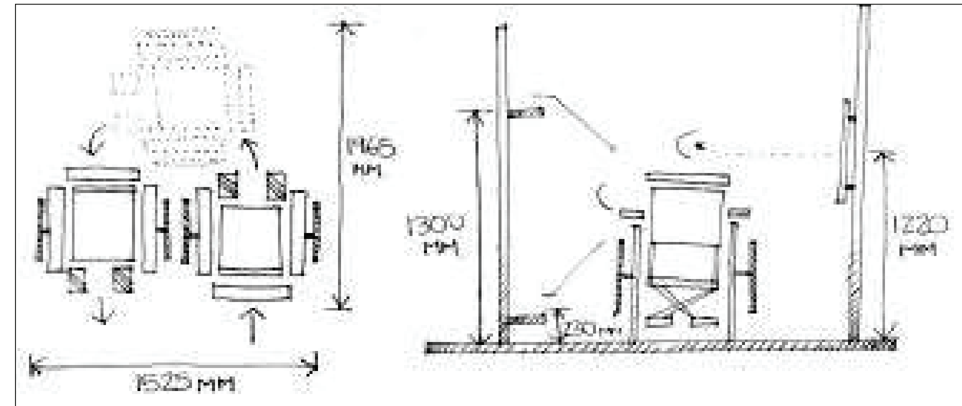
Ancho mínimo recomendado para los pasillos

Cono de visión recomendado

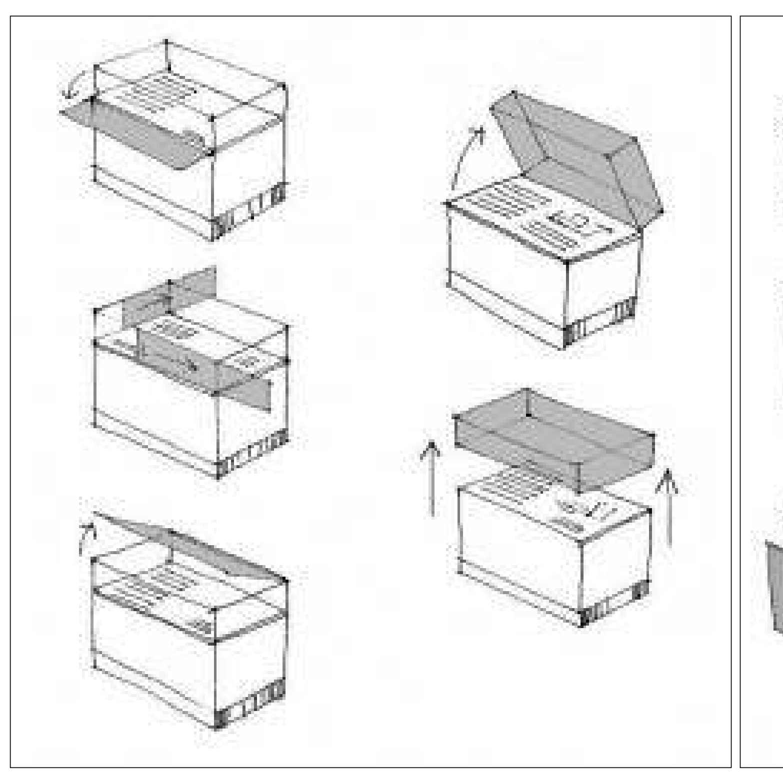




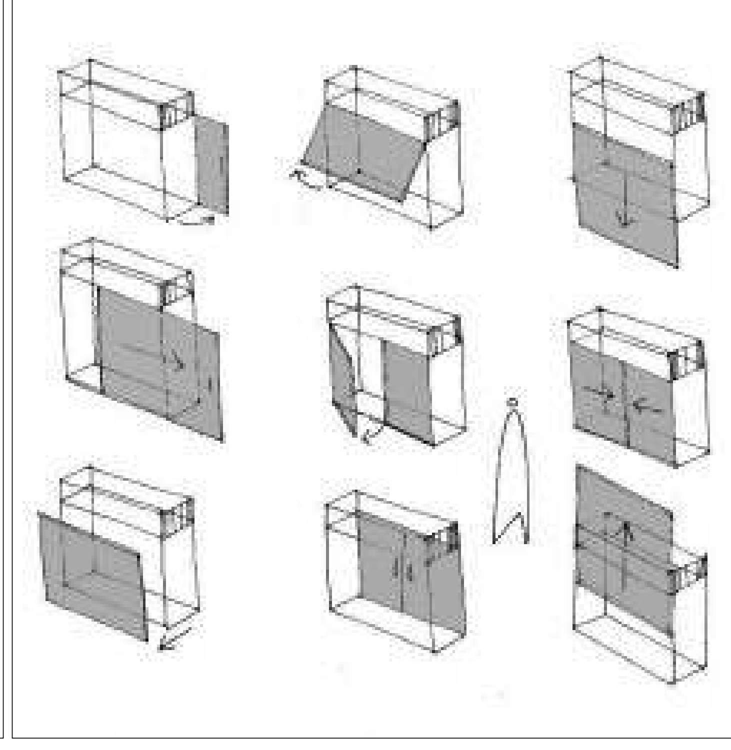
Normas ergonómicas para las personas en silla de ruedas (1)



Normas ergonómicas para las personas en silla de ruedas (2)



Vitrinas amovibles



Vitrinas murales. Criterios que intervienen en la selección de un modelo de vitrina: 1. mantenimiento; 2. seguridad; 3. conservación; 4. coste; 5. visibilidad; 6. facilidad de manejo.

Acogida de los visitantes

Vicky Woollard
Profesora de conferencias, City University London

Introducción

Corresponde a los responsables políticos y al personal de museo situar al visitante en el centro de las actividades, de los servicios y de los recursos del museo.

Este capítulo se propone:

describir la evolución de los servicios de recepción y definir algunos términos;

presentar las ventajas de servicios de calidad para los visitantes;

ver cómo recopilar informaciones sobre los visitantes, sus opiniones y sus experiencias;

analizar las necesidades reales o potenciales de cada categoría de visitantes;

destacar los problemas de gestión que plantea el funcionamiento de un servicio de acogida;

estudiar la manera en la cual se desarrolla en general una visita al museo para establecer la lista de puntos que se deben verificar.

El objetivo es proporcionar al lector los principios de funcionamiento de un servicio de acogida de calidad, cualquiera que sea el tamaño del museo.

Recuadro 1

Reflexione un momento. ¿Dónde recibió recientemente un servicio de calidad: en un hotel, una tienda, un tren, un avión, un banco o quizás en un centro administrativo? ¿En qué consistió ese servicio? ¿Cuáles son los criterios que utilizó para su consideración? ¿Fue recibido con una sonrisa, se le dieron informaciones claras y precisas? ¿Estaba limpio y bien mantenido el lugar? ¿Tuvo la impresión de que se interesaban en escucharlo? ¿Era superior la calidad del servicio a la que usted esperaba? ¿Cuál es el tipo de servicio y de experiencia que se ofrecen a los visitantes de su museo? ¿Responde ello a sus expectativas?

Ejercicio 1: Para todo el personal: contribución de cada empleado a la confección de dos listas de características que determinan la calidad del servicio o su mediocridad. Aproveche la discusión para ponerse de acuerdo sobre los diez primeros criterios positivos a partir de los cuales fijará una norma aprobada por todos.

Definiciones

Servicios para visitantes: Son todas las disposiciones tomadas por el museo en el plano social, intelectual y material para permitir al público hacer una visita cómoda, agradable e instructiva. La calidad de esos servicios disminuye el grado de frustración, incomodidad y fatiga, lo que permite aprovechar mejor las exposiciones y los eventos, sin lo cual, el placer de descubrir y aprender disminuye y se observa entonces que la afluencia del público al museo disminuye.

El acceso: Los servicios para visitantes son el elemento motor de la coordinación del acceso del público al museo. Brindan al visitante la posibilidad de utilizar sus recursos, ver los objetos expuestos, asistir a conferencias, estudiar las colecciones y conocer al personal. El acceso no se limita solamente al aspecto material, sino que también proporciona una satisfacción intelectual más allá de cualquier prejuicio social y cultural.

Antecedentes

Durante los dos últimos decenios, los museos han concedido una importancia cada vez mayor a las necesidades y a los deseos de los visitantes. Este interés, junto con el esfuerzo de presentación para ofrecer servicios de calidad, se explica por diversos factores.

En primer lugar, los museos reciben un público local e internacional cada vez más sofisticado y selectivo en su forma de gastar, habida cuenta del tiempo de ocio del que dispone. La idea de emplear su dinero en ello refuerza la expectativa de pasar un buen día fuera de casa. Pese a la gratuidad del acceso, todos quieren estar seguros de que el tiempo y el esfuerzo dedicados a la visita se verán recompensados por el disfrute experimentado, el aporte de nuevos conocimientos, el bienestar y la calidad de la acogida.

En la actualidad, muchas diversiones alejan a los visitantes de los museos. Por consiguiente, hay que lograr un público fiel y estimular la frecuentación de los museos, conscientes de que los ingresos provenientes de la tienda, los eventos y la venta de refrescos constituyen un aporte financiero considerable. El número creciente de visitantes es un signo de éxito aproximado, pero innegable. Si perdura, explicará la satisfacción del público. Pero, además de eso, el compromiso debe tener como propósito la responsabilidad social y el fortalecimiento de la identidad nacional y cultural.

Los propios museos han reconocido que para infundir autoridad e imponerse como actores influyentes de la sociedad deben ser accesibles a todos, tener una utilidad real en el sentido en que contribuyen a enriquecer el espíritu, alimentar los debates y crear lugares de reflexión y de inspiración.

El gobierno, tanto a nivel local como nacional, debe mostrar al contribuyente que hace un buen uso de los fondos públicos. El turismo puede también favorecer el aumento de la renta nacional y la ganancia de los museos; por otra parte, muchos turoperadores proponen con frecuencia visitas a museos y sitios del patrimonio. Es indispensable invertir en los museos para que éstos respondan a las expectativas que tienen los turistas conocedores en la materia y a las cuales consideran tener derecho.

¿Cuáles son las ventajas para los museos?

Antes de revisar su gestión y lanzarse a grandes inversiones, el museo debe ser consciente de su interés en ofrecer a los visitantes servicios de calidad. Esos beneficios a veces son inmediatos o pueden requerir cierto tiempo.

Estimular al personal: Cuando un visitante dice "gracias" a un empleado, abandona el museo manifestando su alegría o tiene palabras elogiosas en el libro de visitantes, el efecto es inmediatamente positivo. Esas reacciones, si son compartidas y encomiásticas influyen en la moral del personal en el que despiertan un entusiasmo colectivo ante los retos que deben enfrentar. El museo adopta entonces una actitud positiva para seguir adelante.

Comercialización potencial: A partir del momento en que un visitante cree haber ocupado bien su tiempo, haber sido bien acogido e invitado a regresar, éste se convierte en un 'agente publicitario'. Es probable que comente su visita con sus amigos y colegas y regresará con ellos. Muchos especialistas en comercialización y publicidad constatan que la transmisión personal de la información es una excelente forma de publicidad, ¡y además, gratuita!

Sociedades de promoción ("Amigos del museo"): Algunos visitantes entusiastas se convierten en miembros benefactores de un museo al que van a dedicar tiempo y/o dinero para ayudarlo a materializar sus ambiciones. Entre

ellos, encontramos a voluntarios que emplean su tiempo libre en embalar colecciones o ayudan en la recepción o en la biblioteca. También existen mecenas que financian el museo o participan de una colecta de fondos para comprar una colección o realizan trabajos. Existen los "amigos críticos" que toman a pecho sus intereses y hacen sugerencias y proponen soluciones alternativas. Su mirada crítica es indispensable para que se respeten las normas. Algunos mecenas tienen contactos útiles con otras categorías profesionales o comerciales, lo que los lleva a dar consejos en esferas tan especializadas como las de educación o arquitectura de interiores.

Sensibilización: El establecimiento de relaciones sostenidas con el vecindario es primordial para un museo deseoso de probar su valor ante los ojos de la sociedad. Todos los museos necesitan obtener el apoyo de los visitantes, el cual deben asegurar y ampliar gracias a los esfuerzos del personal. Los museos no escapan a las restricciones presupuestarias, pero la intervención del público y de la comunidad local pueden llegar a convencer a la clase política, a las empresas y a la prensa del buen funcionamiento de la institución que merece atención.

Responsabilidad profesional: Los servicios a los visitantes y a otros usuarios son la esencia misma del museo. El carácter único de las colecciones y el lugar que ellas ocupan en la interpretación, el estudio y la comprensión del pasado deben hacerse públicos para confirmar su importancia. Cualquiera que sea su empleador en el plano profesional, el personal de museo está constituido por funcionarios responsables de la protección, gestión e interpretación de las colecciones en interés de todos. De conformidad con la deontología de la profesión museística, descuidar al público equivale a descuidar las colecciones.

¿Cuáles son los principios que garantizan la calidad de los servicios a los visitantes?

Los políticos, los altos funcionarios, el personal de museo y el público, todos en su conjunto, deben conocer los valores fundamentales que explican y forjan las políticas y planes futuros. He aquí algunos ejemplos en los que podrá inspirarse el lector para juzgar la frecuentación real, virtual y potencial de los museos:

1 Derechos humanos e igualdad de oportunidades
2 Libre consulta con todos los actores
3 Política y estrategia integrada de los servicios a los visitantes
4 Calidad de la experiencia de los visitantes (reales o virtuales), responsabilidad profesional de todo el personal

1. **El artículo 27 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)** estipula que:

"Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten". Una parte de ese derecho incluye el acceso a los museos, a sus colecciones, a sus presentaciones y a sus servicios sin ninguna discriminación basada en la edad, el sexo, las creencias religiosas o culturales, la incapacidad o la orientación sexual.

2. **Libre consulta con todos los actores**

Para comprender mejor las necesidades de su público y de sus visitantes, el museo debe estar en contacto con ellos y con los grupos (los que en la actualidad se llaman los "actores"), manifestando hacia ellos un interés de orden moral, financiero o jurídico. Todos pueden recibir directa o indirectamente la acción del museo, de su personal, de los altos funcionarios, de la comunidad local o nacional, de los investigadores y otros profesionales de museo así como de los visitantes. Muchos museos han firmado

acuerdos de asesoría con actores que han identificado (que no forman necesariamente parte de los visitantes) debido a sus competencias especiales o porque visitan regularmente las colecciones, por ejemplo, los profesores o los "Amigos del museo".

Se puede invitar a todas esas personas a que ofrezcan sus opiniones en el marco de una exposición temporal o a que permanezcan en contacto para ayudar a organizar el acceso del público impedido o el material didáctico.

Esta práctica se ha generalizado en los museos/centros para niños, quienes han considerado adecuado crear un consejo de niños/jóvenes que se reúne regularmente con el personal para discutir sobre asuntos tan diversos como la lista de artículos en venta en la cafetería o el emblema del museo. Esas consultas permiten no emplear tiempo o recursos en conceptos o equipos que podrían no ser bien aceptados, no responder a la expectativa del público o resultar inútiles.

3. **Política y estrategia integrada de los servicios a los visitantes**

Se recomienda que los asesores y los grupos de visitantes ocupen el lugar central de la política de servicios a los visitantes, cuyo propósito es establecer los principios de orientación y los objetivos del museo al respecto. Esta política debe acompañarse de una estrategia de explotación de los recursos humanos y financieros que permita alcanzar estos objetivos en un período dado. Varios sitios Internet sobre el acceso/los servicios a los visitantes figuran en la sección de Referencias al final del trabajo.

4. **La acogida del público (real o virtual), responsabilidad de todos los miembros del personal**

La dirección debe adoptar una actitud firme de manera que todo el personal comprenda que es conveniente crear el marco más agradable posible para que los visitantes puedan descubrir el museo y sus colecciones. Esa responsabilidad no incumbe solo a los empleados en contacto directo con el público, sino también a todos los que trabajan "tras bambalinas", ya sea los encargados de la limpieza, de la catalogación o de la contabilidad del museo. Siempre debe tomarse en cuenta la comprensión y la satisfacción de las necesidades de los visitantes cuando se planifican y ejecutan las tareas. Los museos constatan, por ejemplo, que la creación de sitios Web explica, al menos en parte, el aumento de las demandas y de las investigaciones sobre las colecciones. Este nuevo fenómeno debe motivar al personal del museo a revisar todo el proceso de información para facilitar la transferencia de datos del catálogo o de una base de datos al sitio Web de forma accesible y concisa: sin duda será útil rehacer posteriormente el catálogo para que responda más a las expectativas del público que a necesidades de inventario.

Recuadro 2
Criterios que se deben tener en cuenta en la elaboración de una política de servicios a los visitantes:

1. Fundamentos de las políticas de servicios a los visitantes
2. Responsabilidad del personal respecto de los procedimientos de transmisión, seguimiento y difusión
3. Análisis de las diversas maneras de hacer más accesibles al público en general y a los especialistas el museo, sus colecciones, salas, servicios y locales
4. Normas que el museo piensa aplicar
5. Necesidades en materia de capacitación del personal y medios para satisfacerlas
6. Modalidades de consulta y evaluación de los visitantes y de su experiencia
7. Vías y medios de comunicación

Definir y comprender al visitante

Un museo que pone en primer plano a sus visitantes debe, en primer lugar, tomar consciencia del tipo de público que recibe en realidad (visitantes reales) y del que trata de atraer (visitantes potenciales). Si su museo cuenta con un sitio Internet dispondrá también de un público virtual.

Los visitantes potenciales son los menos aptos para ir al museo, ya sean los impedidos, las familias con niños pequeños, las personas de bajos ingresos, las minorías culturales o los recién emigrados. La mayoría ignora quizá lo que es un museo y no entiende bien lo que este le puede ofrecer. Algunos se enfrentan a obstáculos (reales y perceptivos) que les impiden el acceso.

Estas dificultades pueden ser de tipo material, como el precio de la entrada; físico, como el ascenso y descenso de escaleras; o psicológico o social, cuando el personal del museo no acepta con mucho agrado a los visitantes acompañados de niños. Los profesionales deben analizar esos problemas con toda transparencia y consultarse para adoptar las medidas que se imponen. Los servicios a los visitantes permiten al museo adquirir una buena reputación.

Los visitantes virtuales se relacionan con el museo cuando visitan su sitio, le escriben o hacen un pedido a la tienda. Al principio, muchos museos se preocuparon porque vieron disminuir sus tasas de frecuentación si autorizaban el acceso en línea a sus servicios, colecciones, incluso a las exposiciones, pero en realidad esos temores eran infundados. De hecho, Internet permitió sensibilizar al público al estimularlo a visitar el museo. Para los que piensan realizar una visita, un sitio Web bien concebido es un excelente medio para prepararla con antelación.

Investigaciones sobre los visitantes

Las encuestas de opinión le ofrecen información sobre los visitantes, sus necesidades y actitudes. Estos datos le ayudarán a planificar sus actividades. Existen dos tipos de encuesta: cualitativa y cuantitativa.

Los estudios cualitativos reflejan las reacciones de los visitantes que se entregan a la experiencia del museo, lo que permite observar la manera en la cual administran su tiempo y circulan por las salas. Los estudios cuantitativos ofrecen estadísticas, por ejemplo sobre el número de personas que viven a cierta distancia del museo, cuántos utilizan los transportes públicos o individuales, cuál es el porcentaje de turistas con relación a la población local. La mayoría de los museos combinan los dos tipos de análisis, procediendo a encuestas mediante entrevistas con preguntas de respuesta libre, debates o grupos según las aptitudes.

Recuadro 3
Identifique a sus visitantes

Los visitantes reales (los que vienen a su museo): mientras más los conozca mejor sabrá prepararse para recibirlos.

1. ¿Sabe usted quiénes son sus visitantes?
2. ¿Cuáles y cuántos de ellos regresan al museo?
3. ¿Cómo su perfil refleja el de la comunidad local? ¿Es o no el mismo perfil? ¿Cree que debe reflejar el de la comunidad local? ¿Cuántas personas vienen solas en lugar de hacerlo en familia o en grupo?
4. ¿Cuántas son de la región y cuántas son turistas provenientes de otro lugar?
5. ¿Ha observado tendencias en las visitas según la época del año?
6. ¿Existen diferencias en el número y el tipo de visitantes según el momento de la semana/mes/año?

La explotación de esos datos debe ser planificada. Lo importante es comenzar fijando objetivos y saber procesar las informaciones recopiladas. Esos elementos van a determinar el tipo de estudio que hay que realizar y las preguntas que se deben formular. También es necesario pensar en la presentación de los datos que deberán ser de fácil acceso (informe, tabla con cifras, lista de recomendaciones), y en sus destinatarios (gobierno, personal o diseñadores de exposición). Es conveniente reunir todas las informaciones recopiladas de antemano, asegurándose de que no hay ninguna redundancia. También esto puede servir de referencia para indicar la tendencia en varios años, en cuyo caso la recopilación de datos en los estudios sucesivos se hará según los mismos criterios.

RECUADRO 4: EJERCICIO 1. Conozca a su público virtual y potencial

Según las observaciones siguientes, reflexione a título individual o colectivo sobre las posibilidades de convertir a los visitantes potenciales en visitantes reales y de desarrollar la categoría de visitantes “virtuales”.
Los visitantes potenciales (los no visitantes que trata de atraer): se corresponden con el perfil de sus visitantes reales (como los investigadores), pero usted reconoce que su tasa de frecuentación podría ser muy superior.

1. ¿Qué debe hacer para atraer a un nuevo público o a varios tipos de visitantes (académicos e investigadores, padres e hijos, escolares y estudiantes)?
2. ¿Sus horas de apertura resultan convenientes para el público en general o para los estudiantes e investigadores que quieren examinar las colecciones en depósito?
3. ¿Se puede obtener fácilmente informaciones sobre los horarios del museo y las modalidades de acceso a las colecciones?

Los visitantes virtuales (los que tienen acceso a las informaciones prácticas del museo o a sus servicios en la Red o por correspondencia).

4. Si ya tiene un sitio, responda a las siguientes preguntas para ver si es conveniente para los usuarios y para los visitantes.
5. ¿Cuántas veces tiene que pinchar para obtener las informaciones prácticas?
6. ¿Dan claramente la imagen y el estilo de escritura la impresión al visitante de ser bienvenido?
7. ¿Sabe el museo reconocer las necesidades de sus visitantes?
8. ¿Sugiere el sitio Internet que el museo ha jerarquizado a su público, consciente o inconscientemente, clasificando en primer lugar a los investigadores y en último lugar a las familias?
9. Si no ha creado todavía su sitio, visite varios sitios análogos en otras regiones y países y evalúelos mediante las preguntas (5) a (8) supra.
10. Básese en estos análisis para mejorar su sitio Internet y preparar las especificaciones de su próximo sitio.

RECUADRO 5: MÉTODOS DE ESTUDIO DE LOS VISITANTES

Cuestionario: Se invita a los visitantes a responder una lista de preguntas y marcar con una cruz las casillas apropiadas. Las preguntas más complejas que requieren una respuesta detallada, por lo general, las realiza un encuestador que garantiza la correcta formulación para ahorrar esa tarea a los visitantes. El hecho de ofrecerles una bebida o un regalo de la tienda les permite a la vez descansar y agradecer el favor que le conceden.

Grupos de discusión: Estos grupos, de cinco a nueve personas seleccionadas del público, son invitados con anterioridad a intercambiar reflexiones sobre un punto o problema particular, solicitando por ejemplo a los padres lo que, en su opinión, constituye el encanto de la visita al museo. Este es un buen modo de profundizar el debate e interesar al público en su trabajo. Pero ello exige tiempo y competencias para que cada uno tenga la impresión de aportar su granito de arena. Los participantes esperan al menos que se les ofrezca un refresco.

Encuestas: Puede enviar un cuestionario por correo a todas las personas cuyo nombre y dirección ha obtenido gracias al registro, a las reservaciones de grupo o al correo. Es un medio rápido, eficaz y poco costoso pero, una vez más, esas encuestas solo representan a algunos visitantes. Si dispone de un sitio Internet, también puede circular un cuestionario en línea.

Libro de visitantes y expresión libre: son dos excelentes medios de recoger la opinión del público –que con frecuencia se encuentra en el material promocional y como indicador de la tendencia mayoritaria, pero no puede ser la única guía.

Obtendrá informaciones interesantes en las entrevistas que haya tenido con los visitantes, en el cuestionario al que respondieron individualmente o a partir de algunas observaciones. Evidentemente, esos datos serán imperfectos, por falta de exactitud (en el conteo de las entradas), o por falta de objetividad en la selección inconsciente de las personas entrevistadas que le han dado la impresión de tener tiempo. Para validar esas informaciones, hay que reunir un amplio panel. Para una encuesta sobre un pequeño museo, se estima que es necesaria una muestra de 500 personas; para un gran museo, el mínimo es de 700 a 1 000 personas, mientras que una encuesta realizada para una exposición requiere una muestra de al menos 100 personas. (El sitio del Visitor Studies Group –véase Referencias– ofrece precisiones al respecto.)

Una asociación con una universidad o una consultoría de estudios de mercado puede ser extremadamente útil para ayudar a adquirir las competencias y conocimientos elementales para obtener informaciones de calidad.

Tipos de público y necesidades correspondientes

Se distinguen varias categorías de visitantes que responden a criterios y a grupos específicos.

La clasificación no se limita a los públicos que se describen a continuación y es obvio que cada uno puede entrar en una u varias categorías a la vez o al cabo del tiempo.

Individuales: Vienen al museo con un propósito preciso: ver una colección o una exposición, continuar las investigaciones académicas o por placer. Deseosos de aprender, quieren obtener informaciones detalladas sobre las obras o las colecciones, o que les orienten hacia otras fuentes. La mayoría participa en cursos, conferencias y visitas dirigidas organizadas por los profesionales del museo. En este grupo se encuentran los retirados cuya vista y oído se deterioran y a quienes les gusta leer carteles en letras grandes o contar con una audioguía. Les gusta dedicar mucho tiempo a mirar los objetos expuestos o los cuadros y contar con un plegable o con un lugar donde sentarse a una altura adecuada en las salas de exposición.

Grupos de adultos independientes: Suelen ser personas que se reúnen en el museo con un objetivo social y pasan en parte su tiempo conversando o relajándose. El museo es un lugar “seguro” y estético donde se pueden reunir y discutir. Debe tener en cuenta esta función social situando un espacio de descanso, una cafetería y otros puntos de encuentro a disposición de esos grupos más restringidos.

Familias: Las necesidades de este grupo varían según la edad y los centros de interés. La acogida de familias traduce la voluntad del museo de despertar el interés de los pequeños creando un modelo de comportamiento social para la vida. La familia se extiende en general a los primos y parientes, y puede ser un elemento importante del turismo nacional. Algunos museos, en realidad minoritarios, consideran que sus colecciones no son del interés de los niños, pero basta un poco de imaginación para hacerlas accesibles al público joven, siempre y cuando se logra vincularlas a actividades, fichas explicativas y juegos de preguntas y respuestas. En una familia siempre hay adultos que regresarán solos al museo. Un museo reconocido acogerá al grupo familiar en lugar de limitarse a tolerarlo.

Grupos escolares: Según el número de grupos anunciado y el papel del personal de museo encargado de la educación, se debe organizar la acogida en el guardarropa, donde se dejarán las carteras y los abrigos, prever un lugar de encuentro donde se establecerá el plan de visita, un lugar dónde comer los alimentos que han traído tras un largo viaje y todo lo necesario para escribir y tomar notas. Como la mayoría de los grupos escolares llegan en autobuses, hay que prever un área de estacionamiento bien acondicionada. Los grupos de alumnos de la enseñanza media, media superior y universitaria, sobre todo los de Bellas Artes, deben disponer de plegables para hacer croquis. (Esos plegables también pueden servir para los adultos mayores.)

RECUADRO 6: EJERCICIO 2. Adaptar el museo al público familiar

Según la lista siguiente, vea si en la actualidad su museo responde o no a las expectativas del público familiar. Encuentre medios sencillos y prácticos para mejorar la situación.

1. ¿Previó actividades para el "público joven" –juegos o exposiciones– sobre todo en el período de vacaciones? Mantener buenas relaciones con el personal encargado de la educación facilitará su programación. Las bebidas frías deben venderse a bajo precio y se puede reservar un área para meriendas para las familias y los grupos.
2. Se deben instalar servicios sanitarios y lavabos para los niños pequeños, así como un área para la atención de los bebés. (Esos lugares suelen hallarse cerca de los servicios sanitarios para impedidos que necesitan, entre otras cosas, más espacio para poder contar con la ayuda de un acompañante o de la persona que se ocupa de ellos.)
3. ¿Se admiten en las salas a las familias que pasean niños en coche?
4. ¿O puede el museo prestar una cesta o un portabebé?
5. Se pueden instalar sillas altas en la cafetería así como estrados delante de las vitrinas para que los niños vean mejor los objetos expuestos.
6. Recuerde que si un niño está satisfecho de su visita, sus padres también lo están y que ese niño encantado de haber ido al museo es un visitante en ciernes, incluso un futuro padre (o un futuro responsable de la política y de las decisiones de financiación del museo).

RECUADRO 7

1. ¿Cuántas personas puede recibir el museo en las salas donde se presentan las colecciones permanentes, las exposiciones temporales, en la tienda o en la cafetería?
2. ¿Hay que reservar con anterioridad en el caso de las visitas de grupo para que los conferencistas puedan prepararse mejor, evitar demasiada afluencia y respetar las condiciones de seguridad?

RECUADRO 8 - Turistas nacionales e internacionales

Este grupo de visitantes no es muy propenso a perder el tiempo, de ahí el interés en proponerle una guía o un plegable sobre las "obras principales" del museo. La otra prioridad se refiere a la traducción de la guía, la organización de visitas dirigidas en varios idiomas o al préstamo de audioguías. Los otros aspectos que se deben tener en cuenta son los siguientes:

1. Si la Oficina de Turismo local o una agencia de viajes propone un guía para visitar el museo, ¿cómo podrá usted asegurarse de que el guía ha sido formado in situ de conformidad con la deontología?
2. ¿Debe el museo preocuparse por la cantidad de grupos que visitan simultáneamente la instalación?
3. ¿Existe un espacio al aire libre donde los grupos puedan descansar? ¿Cuántas personas puede admitir el museo en las salas, en la tienda o en la cafetería?
4. ¿Existe un sistema de reservación que permita a los guías planificar las visitas?

Visitantes que requieren una atención adicional (impedidos físicos y mentales)

Las personas impedidas tienen necesidades o exigencias específicas. Las informaciones sobre los servicios y equipos a su disposición deben figurar en las informaciones prácticas. Es importante que todos los visitantes impedidos reciban la misma calidad de acogida que el público general y que no sean tratados con desprecio. Todos esos visitantes que exigen una atención particular suelen estar acompañados por un amigo, un familiar o una persona a su servicio.

En general, aquellos museos que cobran la entrada conceden el acceso gratuito al acompañante, incluso al visitante impedido.

Todo el personal implicado debe ser formado por especialistas discapacitados o que ya han trabajado con impedidos. Los museos que han adaptado sus instalaciones a esas necesidades han comprobado una buena acogida por parte de los demás usuarios. Por ejemplo, las rampas de acceso o los ascensores instalados como complemento de las escaleras ayudan no solo a los visitantes en silla de ruedas, sino también a los padres que tienen un niño en un coche, a las personas con movilidad reducida o a las que tienen que transportar una pesada carga.

A nivel local/regional y nacional, los especialistas pueden asesorar y capacitar al personal de museo para que aplique un nivel mínimo de acceso y de servicios a los visitantes. Si bien no pueden intervenir a nivel local ni en el interior del país, deben colaborar a escala internacional con otros profesionales u organismos que han adquirido competencias en esa esfera.

En cuanto a las personas en silla de ruedas: piense en instalarles rampas de acceso y servicios sanitarios, asegúrese de que las presentaciones son visibles (eso es válido también para los niños), verifique que haya suficiente espacio para circular en la silla de ruedas alrededor de las vitrinas, en los pasillos, en la tienda y en la cafetería. Consultar a los usuarios con movilidad reducida, débiles visuales o hipoacúsicos puede resultar en extremo útil para comprobar las instalaciones, la disposición de los asientos, el diseño de la exposición (véase Grupos de Apoyo en Dodd & Sandell, 1998).

Es necesario contar con carteles en Braille o en letras grandes para uso de los ciegos o débiles visuales. La fuente mínima de caracteres recomendada es 14, aunque el promedio aconsejado es 16-18, con letras negras sobre un fondo blanco o amarillo. Muchos museos reagrupan los textos de los carteles en fichas de sala o al lado de las vitrinas para que sean de fácil acceso. Las audioguías también son muy prácticas, pero a veces plantean problemas de ajuste. Muchos museos proponen planos en tres dimensiones que permiten a los visitantes desplazarse a su antojo sin tener que preguntar el camino a los demás visitantes. Los perros que guían a los ciegos que acompañan a algunos visitantes requieren un bebedero y deben evidentemente tener acceso a las salas y a otros espacios públicos. (Informaciones prácticas en el sitio del Royal National Institute for the Blind/Museums Association.)

Las personas hipoacúsicas agradecen contar con un intérprete de lenguaje de signos durante las visitas dirigidas, las conferencias y otros eventos semejantes. Algunos miembros del personal practican el lenguaje de los sordomudos, pero es bueno recordar que hay visitantes que sufren de sordera que saben leer los labios. (Véase como referencia el Royal National Institute for the Deaf, Reino Unido, para ejemplos y consejos sobre las buenas prácticas.)

Las personas que presentan dificultades de aprendizaje (algunos países hablan de deficientes mentales), al igual que los visitantes que padecen de trastornos psíquicos, necesitan un material especial y la atención de los empleados del museo. Se recomienda al personal que trabaje en estrecha colaboración con especialistas en la materia, quienes van a capacitarlo y ofrecerle sus consejos profesionales sobre las actividades y los equipos mejor adaptados.

Planificar y administrar los servicios a los visitantes

Para garantizar la calidad de los servicios a los visitantes a todos los niveles, el museo puede establecer los principios que deberá aplicar su personal para coordinar, comunicar, compartir competencias, planificar y administrar las prestaciones de servicio. Para ello, debe al menos repartir las tareas entre tres grupos de intervención: la dirección y el personal ejecutivo, el equipo de servicio a los visitantes y el departamento de comunicación.

Dirección y personal ejecutivo

Para despertar el interés de los visitantes, es necesario movilizar al director y al personal ejecutivo, quienes deben crear las estructuras de gestión apropiadas, fijar los objetivos y las normas, evaluar las fuerzas y las debilidades del sistema. Para esto, es conveniente designar a un responsable de servicios a los visitantes quien deberá velar porque los servicios figuren, de forma regular, en el orden del día de las reuniones de la dirección, dedicar un presupuesto para ello y dialogar con los equipos de servicio a los visitantes y el de comunicación (véase *infra*). Corresponde al personal ejecutivo decidir la política a seguir en esa esfera, por ejemplo, en cuanto al acceso al público, la apertura de una tienda, la búsqueda en las bases de datos y el establecimiento del presupuesto. La dirección también debe rendir cuenta de esos asuntos importantes en su informe anual.

Por supuesto, en el plano financiero, la dirección deberá invertir en los servicios a los visitantes, sobre todo si emprende la construcción o la instalación de nuevos equipos. El marco físico del museo puede tener un impacto considerable en el público, permitiéndole sentirse cómodo y dándole ganas de descubrir las exposiciones y las actividades propuestas. Cosas tan elementales como el tipo de iluminación, los pisos, el estilo y el género de mobiliario o el color de las paredes pueden tener virtudes tranquilizantes o, por el contrario, crear una sensación de incomodidad en el visitante. Debe haber bancos dispuestos en las salas para poder contemplar las obras con toda comodidad. Un espacio de lectura y de información, provisto eventualmente de ordenadores que ofrecen informaciones prácticas sobre el museo, permitirá una mayor autonomía y estimulará al visitante a proseguir su lectura o sus investigaciones y a regresar al museo. La disponibilidad de plegables en las salas es otra opción menos costosa.

Une política de comunicación bien concebida debe responder a dos requisitos. Por una parte, exige la existencia de buenas relaciones entre los empleados para reunir la información necesaria para el visitante, por la otra, depende ampliamente de la eficacia de los métodos de comunicación externa. Esas dos exigencias van parejas y si son deficientes o insuficientes en algunos sentidos, la claridad y la utilidad de la información se verán afectadas. Si la información es errónea, todo el mundo se sentirá frustrado, si es correcta, pero mal transmitida (señalización o plegables mal elaborados) no logrará su objetivo y será inútil. El equipo de dirección podría pensar en la posibilidad de crear un departamento de comunicación/información (véase *infra*) para mejorar la circulación de la información a nivel de la comunicación interna y externa.

Equipo de servicio a los visitantes

El equipo podrá estar compuesto por recepcionistas (en la recepción y en la pizarra telefónica), empleados encargados de la jardinería, de la gestión de eventos especiales y de programas educativos. En otras palabras, debe reagrupar al personal que está de forma regular, e incluso diariamente, en contacto con el público. Es necesario nombrar a un responsable en cada puesto, decidir la forma en que la cual deben coordinarse las actividades y con qué propósito (pedagógico, lúdico, de seguridad) y prever un uniforme, una credencial o un accesorio, por ejemplo una corbata o un pañuelo, para identificar mejor a los empleados. Deberán tomarse decisiones importantes a nivel de la organización del trabajo para que el personal esté en su puesto en todos los espacios públicos en las horas laborables (generalmente más cargadas que las horas de trabajo semanal de los asalariados).

Otra decisión importante se refiere al tratamiento de las reclamaciones. Se recomienda estimular a los usuarios a que se pronuncien con total honestidad sobre sus experiencias, lo que permite extraer las enseñanzas de las quejas presentadas por los visitantes descontentos, así como formular comentarios y sugerencias. Por ejemplo, muchos museos publican este tipo de anuncio: "Si nuestros servicios lo satisfacen, dígaselo a sus amigos. Si no, díganoslo a nosotros". Quizás sea conveniente centralizar la recepción de las felicitaciones, las quejas y los comentarios de los visitantes y demás usuarios en la medida en que las personas que sugieren una mejora no consideran esta acción como una "reclamación".

El museo deberá prever un dispositivo de control y de evaluación de los servicios propuestos. Tras haber decidido el nivel y los criterios que se aplicarán, el personal podrá verificar regularmente si todo está en su lugar y conforme a las normas requeridas. ¿Qué tipo de verificación es necesaria y cuál es su frecuencia? ¿Quién estará a su cargo? ¿Existen problemas de comportamiento, de oportunidad, de exactitud? ¿Cómo resolverlos sin afectar el ánimo ni la motivación del personal?

Departamento de comunicación/información

Este departamento reagrupa a representantes de varios sectores de actividad. Su principal función consiste en crear mecanismos que permitan recoger la información, verificar su exactitud y distribuirla en distintas formas a diferentes audiencias. Debe cerciorarse de que todo lo que se difunde está actualizado, es exacto y accesible, no solo en interés del público, sino también del personal.

El servicio incluye con mucha frecuencia a un grafista encargado de la comunicación visual, un buen redactor, un defensor de la audiencia, miembros del equipo de servicio a los visitantes y un *webmaster* o administrador del sitio del museo.

RECUADRO 9. Establecimiento de un procedimiento de tratamiento de las quejas y de los comentarios de los visitantes

Cualesquiera que sean las modalidades, es importante que el museo adopte y difunda una declaración de principios sobre las quejas y la forma de tratarlas, teniendo en cuenta los factores siguientes:

- Los procedimientos son válidos para todos los que están en contacto con el museo: visitantes, grupos de escolares y estudiantes, investigadores, usuarios de servicios museográficos como el departamento de Antigüedades o el de Arqueología, o las personas que solicitan informaciones.
- Las quejas, mensajes de felicitación o sugerencias deben ser fáciles de presentar: durante o después de la visita, por escrito, por teléfono (o en Internet si el museo tiene una página Web o una dirección electrónica).
- Las personas que formulan una queja o realizan un comentario al museo deben tener la posibilidad de dirigirse al conservador jefe o a cualquier otro alto responsable del museo según su disponibilidad.
- Las fichas de comentarios y otras son muy útiles ya que permiten anotar las observaciones esenciales, pero el museo debe también aceptar y dar seguimiento a las llamadas telefónicas, cartas o informes.
- En el caso de las reclamaciones que se hacen personalmente o por teléfono, un empleado del museo deberá anotar la mayor cantidad posible de informaciones, de preferencia en una ficha de comentarios, sin olvidar pedirle a la persona que presenta la queja su dirección postal o un punto de contacto a donde responderle (o enviarle informaciones más amplias).
- Todas las quejas deberán procesarse de manera confidencial sin que exista discriminación alguna contra los demandantes.
- También habrá que establecer los procedimientos en materia de investigación y respuesta a las quejas y comentarios, velando por:
  - tomar medidas apropiadas en este sentido para responder lo ante posible a todas las solicitudes y observaciones;
  - el museo dará acuse de recibo a todas las quejas en el plazo más breve posible (siete días parece razonable) y precisará el tiempo necesario para hacer investigaciones y dar una respuesta;
  - si el plazo es imposible de cumplir, hay que enviar un nuevo correo o un mensaje para explicar las razones del retraso.
- Si una queja tiene fundamento, el museo debe excusarse a la brevedad y explicará las medidas que se tomaron para evitar que el problema se repita.
- Al responder a la persona que presentó la queja o formuló una sugerencia, hay que preguntarle a ésta si está satisfecha con la respuesta recibida y con la forma en que el problema fue tratado, y decirle cómo continuar adelante con su demanda en caso de descontento.

EJERCICIO: Verifique las disposiciones relativas al procesamiento de las reclamaciones estableciendo directrices para el futuro.

Este servicio administrará:

La información: ¿Qué tipo de información, a quién y cómo presentarla? ¿Quién informa y con qué frecuencia? Lo importante es encontrar el ritmo: una vez al día (eventos, visitas en grupo, uso de la salas), una vez a la semana (ausencias del personal, estadísticas de frecuentación del museo), una vez al mes (calendario de actividades), una vez por trimestre (exposiciones temporales), una vez al año (verificar la exactitud de las informaciones prácticas: números de teléfono, medios de transporte). El servicio también deberá decidir las informaciones que pueda o deba redactar en varios idiomas.

La señalización con destino al museo y dentro de este: Debe ser visible, explícita (incluso para los turistas extranjeros: pictogramas o símbolos internacionales) sin crear confusión. ¿Dónde y cuántos paneles colocar fuera del museo? ¿De dónde llega el público: de una parada de autobús, de un estacionamiento o viene a pie? ¿Están bien señaladas todas las entradas (algunos museos tienen una entrada especial para los grupos escolares y las personas en silla de ruedas)?

La orientación en el museo: Muchos museos son amplios y complejos, pero también sucede que las pequeñas exposiciones densas, con un recorrido complicado, cansan y desorientan al visitante. El hecho de perderse en un laberinto de salas puede crear tensión y cierta ansiedad, hacer perder el tiempo e incluso quizás eliminar los conocimientos adquiridos y estropear el placer de la visita. Planos de bolsillo deberán estar a la disposición de los visitantes a la entrada de las salas, al pie de las escaleras y a la entrada de los ascensores. El personal en su conjunto debe saber guiar y orientar a los visitantes, quienes vacilan con frecuencia en penetrar en lugares desconocidos donde no ven la salida.

Disposiciones especiales

Acogida/Recepción: Es indispensable contar con un lugar de recibimiento donde el público podrá obtener un plano y plegables sobre la actualidad del museo. Esa oficina será supervisada por un agente encargado de responder a las solicitudes de informaciones. Este es un punto importante para la seguridad (inspección de las carteras) y en caso de emergencias y problemas sanitarios (por ejemplo: para organizar la evacuación de las salas tranquilamente y con toda seguridad en caso de incendio). (Sin embargo, esas funciones polivalentes pueden prestarse a confusión en la mente del personal y del público.) Dado que la visita al museo suele comenzar por ahí, es importante cuidar ese espacio para hacerlo acogedor, accesible, de buena dimensión e impecable, tanto en el comportamiento como en el enfoque del personal. Los empleados asignados a ese puesto deben imperativamente estar capacitados en materia de recepción de la clientela y estar atentos a lo que dice el público con el que están en contacto permanente para poder informarle.

Guardarropa: Este servicio deberá garantizarse en las horas laborales. Los límites de responsabilidad del museo para los objetos en depósito se establecerán en una nota oficial. ¿Se indica con claridad a la entrada dónde se encuentra el guardarropa? ¿Cómo organizar el refuerzo del personal en las horas de afluencia (antes del cierre)?

Servicios sanitarios: Hay que velar por su limpieza, rellenar con regularidad los distribuidores de jabón, servilletas y papel, limpiar y verificar diariamente el buen funcionamiento de los baños. Otros puntos esenciales: ¿Están bien señalados los baños? ¿Son accesibles a las personas en silla de ruedas? ¿Hay un espacio para bebés?

El salón de té o el restaurante: La visita a un museo es fatigante y el público necesita encontrar un lugar con cierta comodidad, sobre todo si pasó un largo rato en las salas de exposición o si debió realizar un largo trayecto para llegar hasta allí.

Las dimensiones del local dependen del presupuesto global del museo, ya que es posible que los ingresos procedentes de la venta de refrescos no cubran los gastos de personal y de equipamiento, al menos en un pequeño museo. Sin embargo, el propio hecho de proponer té, café y dulces dejará en los visitantes el recuerdo de una agradable experiencia. Un salón de té también es un lugar ideal para promover exposiciones y presentar objetos provenientes, por ejemplo, de colecciones en depósito. Si el museo no cuenta con los medios para proponer un servicio gastronómico, puede, al menos, instalar un bebedero o un distribuidor de bebidas.

La tienda: Otro lugar de contacto entre el personal y el público que viene a comprar guías, catálogos, reproducciones o *souvenirs* y a informarse. Esto remite a la política de comunicación y de servicio del museo. ¿Qué productos vende la tienda y a qué precio? ¿Hay artículos baratos al alcance de los niños? ¿Pueden los clientes hacer un pedido fuera del museo? ¿Existe un catálogo de publicaciones, reproducciones y *souvenirs*?, en caso afirmativo, ¿se puede consultar en línea? ¿Cuáles son los horarios de la tienda? ¿Cuál es su superficie de almacenaje? Si el espacio es limitado, ¿cómo influye esto en el volumen y en la cantidad de artículos en reserva? ¿Está bien iluminada la tienda y es posible pasearse por delante de los estantes?

Espacio al aire libre: La posibilidad para el museo de disponer de un terreno o de un jardín donde exponer los objetos demasiado voluminosos o demasiado pesados como para estar en una sala puede ser en extremo beneficioso para el público en la medida en que ello estimula la contemplación y la reflexión en un nuevo decorado. Se recomienda instalar bancos, sombrillas y, si el museo tiene un público compuesto por familias, juegos sencillos sobre el tema de una colección. Es también un lugar ideal que se puede alquilar para eventos o actividades de tipo privado.

RECUADRO 10. Lista de puntos a verificar para los visitantes

Los ejercicios siguientes utilizan métodos de control y evaluación de las normas y medidas establecidas por el museo. Los testimonios recogidos le ayudarán a establecer el orden de sus prioridades. El mecanismo de evaluación que permite seguir y afinar los procesos y los resultados puede inscribirse en el contexto de una serie de medidas específicas.

1. Para comenzar, la evaluación “frontal” tiene como propósito comprobar las ideas o los prototipos durante el proyecto.

2. La evaluación formativa permite cambiar o mejorar las cosas.

3. La evaluación integradora da la posibilidad de acopiar una serie de testimonios que resumen los puntos fuertes y débiles del proyecto de manera que guíe su toma de decisiones.

Ejercicio 3: Pida a dos empleados nuevos (encargados de la limpieza, la vigilancia de las salas o la conservación de las obras) que examinen la lista de puntos a verificar, añadan las preguntas que les vengan a la mente y observen el estado del museo: (1) bueno (2) satisfactorio pero a mejorar (3) malo. Apóyese en esos resultados para establecer su futuro plan de acción.

Este ejercicio se debe realizar al menos una vez al año para ver si la situación evolucionó y discutir criterios de satisfacción como una medida de promoción para todo el personal.

Indicadores generales: ¿Cuáles son los indicadores que muestran al visitante que su museo lo toma en serio y que usted se preocupa por la calidad de su visita? ¿Existe un pequeño párrafo en su sitio Internet/nota de información a la entrada del museo que declare sus intenciones?

Llegada: ¿Es fácil encontrar la calle donde se encuentra el museo? ¿Están bien hechos los paneles de señalización del museo para los automovilistas y los peatones? ¿Dónde estacionarse? ¿Qué distancia hay que recorrer hasta el museo? ¿Existe a la entrada un espacio para los impedidos?

Recepción y orientación: ¿Quién lo recibe y de qué manera? ¿Es atento el personal y le informa correctamente? ¿Se puede detectar fácilmente dónde están los baños, el guardarropa, el buró de información, la sala de lectura, las galerías? ¿Dónde informarse sobre la actualidad del día? ¿Qué actividades se proponen a los diferentes públicos? ¿Cuánto tiempo le queda antes del cierre? ¿Es necesaria una entrada, cuál es el precio, existe una reducción para niños y adultos mayores? ¿Se pueden tomar fotos? ¿Se admiten niños en coche en el interior del museo?

Galerías: La presentación, ¿atrae la mirada del visitante? ¿Se siente cómodo o la sala es sombría? ¿Son legibles los carteles? ¿La iluminación es favorable? ¿Son las salas ruidosas o están desiertas? ¿Es comprensible el sentido de las presentaciones? ¿Se pueden obtener más precisiones sobre los objetos expuestos de las que aparecen indicadas? ¿Dónde encontrar esas informaciones? ¿Puede uno sentarse en cualquier lugar? ¿Se proponen exposiciones y actividades a los niños? ¿Están a buena altura las presentaciones? ¿Cómo desplazarse? ¿A quién solicitar una información? ¿Cómo contactar a los agentes del museo? ¿Se puede comer algo? ¿Son baratas las bebidas? ¿Puede uno sentarse afuera? ¿Hay servicios sanitarios?

RECUADRO 11. Estudio de los servicios a los visitantes

Ejercicio 4: Pida a varios visitantes (de preferencia, a los no habituales) realizar el Ejercicio 3 para valorar las reacciones del público respecto del personal.

Puede hacer este ejercicio circulando por las salas con las personas interrogadas. Claro está, sus observaciones se añadirán a la lista de medidas a tomar para mejorar los servicios a los visitantes.

Ejercicio 5: Dos miembros del personal deberían ir juntos a visitar un museo o un lugar de distracción que no conocen (sitio del patrimonio, parque de diversiones, centro comercial, no importa si se trata de un establecimiento público o comercial) y anotar todos los elementos positivos o negativos según la óptica del visitante. ¿Qué criterios seleccionaron?

Sus reacciones y comentarios pueden servir para nutrir los debates con los grupos/equipos. Todo el personal, sobre todo el equipo encargado de los servicios a los visitantes, debe realizar esta experiencia que refleja la inmediatez de las reacciones emocionales e intelectuales experimentadas en esas circunstancias.

Resumen

Para que un visitante saque el mayor provecho de las enseñanzas y del placer de ir al museo, debe sentirse bien acogido, en confianza, seguro de que las colecciones que se presentan, al menos en parte, son de su interés, representan su patrimonio y le permiten comprender mejor el lugar que ocupa en la sociedad. Los visitantes satisfechos son mucho más valiosos para un museo pues son testigos no solo de su éxito, sino que también pueden convertirse en visitantes regulares, incluso implicarse aún más como mecenas y ardientes defensores de la institución. Para ello, el museo y su personal deben crear servicios que mejoren el acceso del público, su comprensión y su placer en descubrir las colecciones. La satisfacción de los visitantes es la prueba de que el museo está bien administrado.

Informaciones complementarias

En su revista trimestral *Museum Practice*, la *Museums Association* (Reino Unido) brinda informaciones prácticas sobre temas tan pertinentes como los servicios a los visitantes, el acceso, el diseño o la señalización. Los museos que ostentan la condición de miembros institucionales reciben ejemplares gratuitos y tienen acceso a los números anteriores de la revista en línea. Punto de contacto: Editor, Museums Association, 24 Calvin Street, London E1 6NW, http://www.museumsassociation.org.

Existen numerosas obras de referencia sobre los servicios a los visitantes y las relaciones con la clientela en otros sectores además de los museos: recreación, turismo, patrimonio y cultura, gestión empresarial.

La misión educativa del museo en el marco de las funciones museísticas

Cornelia Brüninghaus-Knubel
Jefe del Servicio Pedagógico, *Wilhelm Lehmbruck Museum*, Duisburgo, Alemania

¿Para qué sirven los museos? ¿Para qué sirven el acopio, la restauración y la presentación de objetos? No se trata en este caso de una simple ergoterapia destinada a los conservadores o a los investigadores en el terreno. Tampoco se limita al orgullo de representar la cultura de una nación o el patrimonio de la humanidad. De hecho, la función del museo consiste en difundir conocimientos y presentar colecciones al público, a personas de todas las edades y orígenes, para que participen en el saber y la cultura. Por esa razón es importante que todas las actividades del museo estén al servicio del público y de su educación.

El museo aporta un valor añadido al sistema educativo del cual es uno de los componentes no formales. Amplía el horizonte de la enseñanza formal, al ofrecer medios para aprender, distraerse y discutir. Todos los profesionales de museo, cualquiera que sea su función, deben estar convencidos de la necesidad de compartir y reconocer con el mayor número de individuos, con independencia de su edad o de su condición social, la importancia de descubrir y comprender los orígenes de la humanidad, de la cultura y del patrimonio natural mundial.

La formación continua a cualquier edad, desde la más tierna infancia hasta la tercera edad –de 7 a 77 años– ocupa un lugar en el museo. Las personas que vienen solas aprecian poder visitar las exposiciones a su antojo y comunicarse (de manera diferente a cuando van al teatro o a un concierto); mientras que los grupos viven una experiencia que los saca de su medio de aprendizaje habitual. El servicio pedagógico del museo también permite a todos perfeccionar sus conocimientos, al tener el placer de descubrir las colecciones y presentaciones. Puesto que los museos sitúan la educación en el centro de sus preocupaciones, deben convertirla en una de las prioridades de su programa de acción, sin lo cual podría transformarse en una simple maniobra comercial cuyo único propósito sería aumentar la frecuentación del lugar.

Colecciones y educación

Conscientes de que las funciones museísticas están estrechamente ligadas, cabe ante todo abordar las cuestiones educativas en función de la naturaleza de las colecciones. Ya estén constituidas por objetos o por ejemplares de historia natural, por material técnico o por archivos, las colecciones exigen un análisis profundo de consuno con el personal científico a fin de adoptar la orientación pedagógica pertinente. Por consiguiente, sería útil definir los objetivos antes de concebir los programas educativos destinados a perfeccionar la comprensión de los objetos y los demás aspectos de la misión científica y de conservación del museo.

Ello es válido tanto para los módulos de aprendizaje propuestos, como para la orientación pedagógica y el contenido de las presentaciones y exposiciones, sean permanentes o temporales. Cada toma de decisión debe inspirarse en la responsabilidad para con el visitante, así como en la naturaleza y el mensaje que transmiten las colecciones y los objetos. La selección de objetos presentados y expuestos depende no solo del tema propio de cada colección, sino también del interés manifestado por los visitantes. Ello varía según los tipos de público y en

función de los problemas de actualidad o de las necesidades particulares de la sociedad.

Los objetos o los ejemplares de colección contienen todo tipo de informaciones. Vea las que son de interés para sus diferentes categorías de visitantes, y cuyo contenido es importante dar a conocer. Luego, aprovéchelas para decidir los programas que se deben establecer y los métodos de aprendizaje.

Patrimonio y educación

Para muchos museos, en especial los que se interesan en la comunidad local, el conocimiento de las tradiciones locales y la cultura regional son elementos esenciales en la elaboración de una política que conjugue actividades de conservación y educativas. Algunos museos atesoran un patrimonio de extraordinaria diversidad que refleja las fuentes y los valores nacionales o universales. En una época caracterizada por crecientes conmociones, muchas personas están a punto de olvidar o de pasar por alto su historia y sus tradiciones culturales y no conocen nada o casi nada de otras culturas ni del patrimonio mundial. El museo es el lugar ideal para promover una toma de consciencia sobre el valor de los bienes naturales, culturales y artísticos de la humanidad, gracias al estudio y a la salvaguardia del patrimonio material e inmaterial y a la posibilidad de instruir al público.

Desarrollar y administrar la educación en el museo

Si el museo se considera una institución comprometida en el plano social y educativo, debe necesariamente disponer de un servicio pedagógico eficaz. Ya en 1965, la 8va Asamblea General del ICOM adoptó una declaración que hace las veces de documento de política general, según la cual, dada la creciente importancia del papel educativo y cultural de los museos, estos últimos deben contratar especialistas en educación, ya sean profesores calificados a los cuales habrá que ofrecerles capacitación complementaria en las disciplinas del museo, ya sean académicos (incluidos los conservadores) quienes deberán recibir una formación adicional en pedagogía.

Lamentablemente, cerca de cuarenta años más tarde, se continúa relegando la educación a un segundo plano. Incluso cuando un museo cuenta con un servicio pedagógico, con frecuencia le concede un estatus inferior y lo coloca en el punto más bajo de la jerarquía. Los mejores ejemplos en esa esfera muestran que los encargados de programas recurren a especialistas nombrados e integrados en el seno del equipo de desarrollo mucho antes de la apertura oficial. Sin embargo, muchos museos logran sobrevivir sin proponer tales servicios. Incluso cuando logran tomar consciencia de sus obligaciones para con el público y deciden establecer un servicio pedagógico, suele ocurrir que confían esa tarea a un solo y único especialista con la esperanza de que podrá cumplir todas las tareas antes citadas.

¿Cuál es el perfil del cargo? En la mayoría de los países no se dispensa propiamente hablando una formación como educador de museo. Los profesionales que encontramos en este cargo han adquirido diversas competencias (a nivel universitario) durante su carrera. Gran número de ellos estudiaron la disciplina en la cual se especializa el museo que los emplea –arqueología, biología, historia, física, ciencias de la educación, psicología–, el cual les ha inculcado los principios de la pedagogía, ya que le es necesario a toda costa ganar el respeto de sus pares. Además, las competencias que les son absolutamente necesarias en museología se adquieren en la enseñanza superior o mediante cursos en museos. Los institutos de capacitación de profesores pueden brindarles bases suficientes, pero lo importante es comprender que el aprendizaje que se adquiere en el museo suele estar alejado del aprendizaje escolar, sobre todo en los países donde la educación formal está arraigada en las costumbres.

Una vez que un museo decide crear un servicio pedagógico y nombra a alguien en ese cargo, corresponde a ese nuevo responsable establecer una estructura y decidir una política y un programa realista con relación a la situación del museo, sobre todo según el personal, el tiempo, el espacio y los medios financieros de que disponga. Para ser eficaz, el servicio pedagógico exige como mínimo un especialista a tiempo completo, capaz de garantizar la administración y gestión de expedientes, pero también de dedicarse a las actividades pedagógicas y a otras tareas educativas.

Incluso cuando un responsable de educación es mejor que nada, debemos reconocer que no puede estar en todos los frentes a la vez, sobre todo si las escuelas, los padres y el público reconocen el valor de los programas educativos que ofrece el museo. Es contraproducente y poco rentable para un educador especializado tener que realizar trabajos rutinarios de secretaría: hacer las reservaciones y garantizar la distribución del material publicitario o la impresión de materiales pedagógicos y didácticos si no cuenta con el apoyo administrativo necesario.

La demanda de un servicio educativo a veces obliga al museo a contratar especialistas adicionales para guiar, enseñar y animar los talleres y otras actividades pedagógicas. Los consultores o empleados a tiempo parcial pueden asumir en parte esas funciones a través de un contrato de trabajo apropiado. Sin embargo, deben ser formados por el responsable de educación o por otros especialistas para garantizar la calidad del servicio. Esta formación continua abarca una amplia gama de esferas, incluida la psicología y la teoría del aprendizaje, la información sobre las nuevas investigaciones, así como la comunicación, la valorización y todos los aspectos pertinentes de esta actividad, como son las técnicas y los oficios tradicionales. El educador debe no solo actuar como líder o gestor, sino ser también un actor influyente en el seno del equipo.

Las redes creadas dentro y fuera del museo son indispensables para el trabajo del educador. Pueden ayudarlo a orientar al público y a establecer nuevas alianzas, ampliando así su horizonte profesional y, por ende, el del servicio. Aún más, pueden facilitar la solución de problemas. Ello demuestra el interés de trabajar en red con otros profesionales de museo, sobre todo al inicio.

La comunicación con otros profesionales, ya sea en el museo o fuera de él, puede ser muy fructífera para el intercambio de ideas, asesoría y habilidades técnicas. Esos esfuerzos permiten al educador estar al corriente de los problemas, de los estudios y de los debates actuales para responder mejor a los requerimientos de la profesión y del público que atiende. Se puede integrar a las redes externas a nivel nacional (asociación de museo) o internacional (el ICOM y sus comités internacionales). Si ninguna red es accesible o se adapta a sus necesidades, puede tomar la iniciativa de crear una. Además de las relaciones profesionales, hay que dedicar mucho tiempo y paciencia a establecer contactos personales a nivel local: como experto en comunicación, el responsable de educación puede establecer el vínculo entre las instituciones y el público, los grupos y los particulares y abrir la vía de la cooperación.

Misión educativa del museo y la comunidad

Como institución de interés general y de uso público, el museo debe situarse intelectualmente en el centro de la comunidad local, nacional o internacional. El educador desempeña un papel especialmente importante en la elaboración de los fundamentos de la misión, la política y el plan de acción del museo. Ofrece una vista de conjunto muy valiosa del proceso de elaboración de la política

Definir los principios y las prioridades de una política y de un programa de educación por parte del museo

Como cada museo es único, le incumbe al responsable de educación, de consuno con sus colegas, hacer las preguntas sustantivas sobre el análisis y la planificación del servicio pedagógico. Esas preguntas se refieren a las esferas siguientes:

Situación geográfica:

1. ¿Atiende el museo a una comunidad grande o pequeña?
2. La zona aledaña, ¿es urbana/industrial o rural?
3. ¿Ocupa el museo una buena posición geográfica?

Estructura social y cultural de la población:

4. ¿Cómo definir a los visitantes potenciales?
5. ¿Qué visitantes y otros usuarios queremos recibir en el museo y por qué?
6. ¿Cuáles son las tradiciones culturales de la comunidad: están vinculadas a los objetivos y a la política del museo?
7. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la comunidad?

Museología:

8. ¿Cuáles son las especificidades de las colecciones?
9. ¿Cuál es su origen?
10. ¿Cuáles son las obligaciones del museo para con los socios externos –Estado, municipio, otras fuentes de financiación o proveedores de fondos?

Finanzas:

11. ¿Cuáles son las fuentes de financiación dedicadas a las actividades pedagógicas?
12. ¿Cuál es el mejor uso del presupuesto de educación para el museo?

debido a que está en contacto estrecho con el público y conoce perfectamente las aspiraciones y las reacciones de cada grupo, sobre todo de los jóvenes, a los que hay que tratar con deferencia como futuros visitantes del museo.

En su condición de interlocutor privilegiado, a la escucha de las necesidades y de los deseos de los visitantes, el educador debe contribuir con su saber a la gestión global del museo, aunque solo sea durante las discusiones sobre las nuevas presentaciones. Como forma parte del equipo, debe intervenir aportando informaciones capitales sobre la percepción, la aptitud intelectual y los centros de interés de los visitantes. Ello exige definir con claridad el tipo de público al que se dirigirá el museo y cómo proceder. Los programas deben establecerse según el análisis de un objeto o de un grupo de objetos.

Se proponen diversos enfoques: para el visitante individual, sea adulto o niño, para los grupos especiales o para las escuelas. Los visitantes no deben ser vistos como simples “consumidores” de cultura o de saber, sino como socios del proceso de aprendizaje. Por consiguiente, el educador debe pues esforzarse en transmitir a los visitantes los valores y los aspectos de la historia natural o cultural, del arte o de la ciencia, para que puedan captarlos y hacerlos suyos.

Selección de métodos didácticos y pedagógicos en la educación por parte del museo

Se pueden utilizar varios métodos para captar mejor el sentido de un objeto de museo. Algunos se dirigen a destinatarios pasivos. En este caso, el proceso de aprendizaje pasa por el pensamiento, la percepción, el estudio y el reconocimiento. Otros métodos estimulan al visitante a participar activamente en el estudio de una colección, una presentación o un objeto cultural mediante la investigación o una actividad de orden social, técnica o estética.

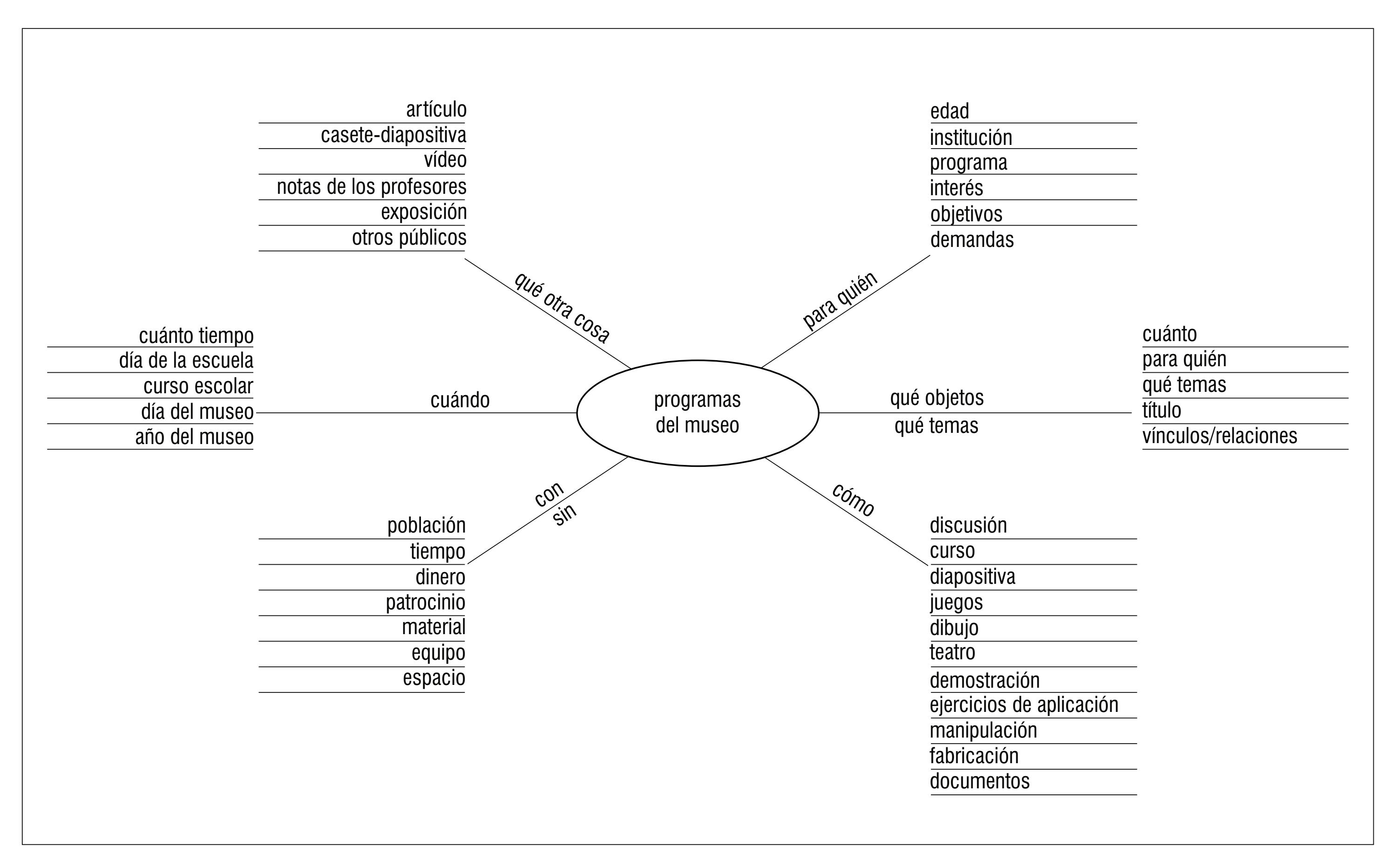


Fig. 1. Aspectos de la planificación y de la gestión de programas de museo (según Eileen Hooper-Greenhill, Museum and Gallery Education, Leicester University Press, 1991)

Informaciones generales y leyendas individuales

Debe existir un mínimo de informaciones sobre cada objeto expuesto –por ejemplo, clasificación, función, procedencia, material, época, contenido. Sin embargo, la mayoría de los museos ofrecen en la actualidad explicaciones más completas con los paneles, las leyendas y los carteles que acompañan cada objeto, e informaciones más completas sobre el conjunto de las presentaciones y el contexto de un objeto particular o grupos de objetos. Las visitas organizadas con fines pedagógicos requieren a veces de un material didáctico adicional según la edad o la especialidad de los estudiantes involucrados.

El educador puede ser de gran ayuda para sus colegas que se ocupan de planificar y concebir exposiciones, ya que es capaz de aconsejarlos sobre la comprensibilidad, el nivel lingüístico, la tipografía, el grafismo, la

Concepción de programa pedagógico: principios elementales

1. Apoyarse al inicio en los conocimientos y experiencia del público.
2. Favorecer el diálogo y las discusiones que ayudan a los estudiantes. a manejar nuevos conceptos y a argumentar el debate
3. Ofrecer experiencias que abran la mente y los sentidos:
   a. Observar
   b. Describir
   c. Tocar
   d. Moverse
   e. Dibujar
   f. Jugar
4. Permitir que el estudiante o el visitante encuentren su expresión personal relacionada con su experiencia.
5. Darle la posibilidad y el tiempo para la exploración individual.
6. Prever un programa de salidas según el calendario del curso escolar, la estación y el momento del día.
7. Conceder al grupo el tiempo de adaptarse al nuevo espacio pedagógico del museo.
8. Registrar la preparación del programa antes de la visita (visitas previas, pasantía de capacitación de los profesores de la escuela implicada, difusión previa de informaciones escritas o de material didáctico) y el seguimiento de la visita.
9. Hacer el balance de cada visita o programa organizado y pensar en posibles modificaciones para la próxima vez.

comunicación, así como el valor de un objeto especial o de una serie de objetos según el objetivo buscado y el concepto de exposición.

Visitas dirigidas y diálogo educativo

La forma de pedagogía que se aplica tradicionalmente en los museos se basa en gran parte en la oralidad. Sin embargo, es conveniente reemplazar la conferencia magistral que se da a los adultos ya instruidos por un estilo de conversación o diálogo menos culto, sobre todo cuando se trabaja con niños, adolescentes o personas que no han realizado estudios. Para salir del modelo escolar de preguntas y respuestas, los educadores utilizan hoy día diversas formas de interacción. El papel activo del alumno o del participante es estimulado recurriendo a todos los sentidos y favoreciendo la libre expresión. En lugar de explicar todo, déjelos explorar, descubrir, escribir y comprobar lo que tienen ante sus ojos. El educador los ayuda a apropiarse del objeto.



Fig. 2. Exploración de una escultura expuesta en el *Wilhelm Lehmbruck Museum*, Duisburgo, Alemania

Audioguías y medios audiovisuales

Los museos proponen audioguías que sustituyen a los guías profesionales. Son grabadoras o lectores de CD provistos de audífonos y puestos a la disposición de los visitantes individuales que tienen así la posibilidad de seguir los comentarios sobre el tema de una exposición o las obras principales del museo. Se puede instalar en las salas altavoces u otros equipos de audio que difundan informaciones complementarias y sonidos evocadores relacionados con los temas abordados (gritos de animales, programas históricos de radio, música).

El interés de la audioguía es que suministra fácilmente una cantidad de informaciones al público, pero ello puede ser perjudicial para la conversación y la comunicación entre los visitantes, aunque el uso limitado de sonidos evocadores contribuye a ilustrar la palabra. Si se utilizan oportunamente, los medios audiovisuales constituyen un gran potencial para la educación por parte del museo. Los diaporamas, películas y vídeo-clips favorecen la difusión de los mensajes. Tienen la ventaja de retransmitir la información del mundo real al museo: proceso de trabajo, comportamiento humano o animal, ilustraciones en el lugar de procedencia de un objeto.

Espacios educativos

La promoción de la educación por parte del museo debe estar acompañada de la disponibilidad de locales apropiados. Puede ser una sala de exposición que destaca los objetos que se estudian para ilustrar un tema determinado, un aula, una sala de investigación o un taller que podrán ocupar grupos de alumnos, estudiantes y visitantes individuales durante un lapso de tiempo bastante prolongado. Esos espacios educativos cuentan, por lo general, con documentos de referencia e información que permiten profundizar el estudio de los temas tratados.

Soportes visuales e informática

Los diagramas, los mapas y las fotografías suelen ser muy útiles para ilustrar y completar la coherencia de la demostración. Los museos recurren cada vez más a la informática que estimula la interactividad. Con la ayuda de una terminal de red y de computadoras personales equipadas de programas específicos, los visitantes tienen la opción de seleccionar a su gusto informaciones para estudiar un proceso científico, artístico, técnico o un hecho histórico.



Fig. 3. Taller de producción de piedra pómez en la sala de colecciones permanentes del Landesmuseum, Coblenza, Alemania

Gracias a Internet, el acceso de los usuarios que están lejos del museo a esos soportes es cada vez más fácil, hasta el punto de que el número de "visitantes virtuales" excede ya en algunos casos al de los visitantes "reales" que se interesan en los programas de información y de educación de los museos. Pese al interés que despierta el sistema informático de aprendizaje e información, este puede, sin embargo, dispersar la atención del público al cual le cuesta trabajo concentrarse en el objeto en sí.

Exposiciones didácticas

Al contrario de las presentaciones tradicionales centradas en el objeto, las exposiciones didácticas o pedagógicas priorizan el debate, lo que requiere: 1) hacer que prevalezcan los objetivos educativos en el concepto; 2) establecer un estrecho vínculo entre el contenido, la concepción, la ayuda pedagógica y la argumentación que se comunica; 3) conceder prioridad al grupo al cual se dirige dicha exposición. En este caso es conveniente adoptar un método activo de enseñanza.



Fig. 4. Burbujas: actividad lúdica en el marco de la Exposición *Seifenblasen en el Kindermuseum*, Munich, Alemania



Fig. 5. Técnicas experimentales: Fabricación de papel en la Exposición *Vom Brei zum Buch* (De la pulpa al libro), *Kindermuseum* de los *Historischen Museums*, Frankfurt, Alemania, 1998/99

Talleres de práctica

Los talleres, que pueden ser dirigidos por artistas, científicos o artesanos independientes, ofrecen al visitante la posibilidad de explorar las técnicas de fabricación y conservación de obras o realizar investigaciones o análisis científicos. De esa forma se puede redescubrir y experimentar la técnica ancestral de alfarería, el trabajo en madera y metales y otras tradiciones locales. El arte se comprende más fácilmente cuando se ejercita en las técnicas originales de impresión, diseño, pintura, escultura y fotografía. El hecho de manejar un microscopio, hacer excavaciones, tomar fotografías y sistematizar la información con fines documentales es una buena introducción al trabajo científico.

En materia pictórica, las sesiones propuestas frente a las obras originales son un medio vivo, sobre todo para los jóvenes, de captar los principios de diseño y estética (formas y colores, espacio y composición). Esas actividades son propicias para desarrollar la creatividad y sensibilizan al público ante el valor del objeto. Pero los talleres de pintura y de dibujo no son patrimonio exclusivo de los museos de arte. Tienen también un lugar reservado en los museos de historia natural y cultural, sin hablar del hecho de que su transposición en forma artística favorece el aprendizaje y enriquece la experiencia sensorial.

Ejercicios de manipulación

Algunos museos proponen al visitante acercarse por medio del tacto a una gama de objetos culturales en un entorno controlado, de ejemplares o de muestras de materiales utilizados en su fabricación: piedra, piel, tejido, etc. Esas experiencias son tan instructivas para los estudiantes como para los ciegos o débiles visuales y facilitan el trabajo con los niños.



Fig. 6. Un visitante ciego descubre por medio del tacto una escultura de Ossip Zadkine. *Wilhelm Lehmbruck Museum,* Duisburgo, Alemania

Juegos educativos

Para los niños, el juego imita lo real. Esa es la razón por la cual reviste una gran importancia en el proceso de aprendizaje. Todos los juegos de estrategia, de habilidad o de paciencia, los juegos de preguntas y respuestas, los juegos de historia, etc. se pueden transponer al marco del museo.

Talleres de demostración

Los artesanos, los artistas, los técnicos o los restauradores pueden hacer demostraciones en el museo. Los comediantes o educadores talentosos pueden encarnar personajes de la historia en reconstituciones que exijan una interacción con el público.

Juego de roles y teatro en el museo

El juego de roles permite la improvisación que se articula a partir de las orientaciones y consejos de un encargado de proyecto (por ejemplo, el educador del museo) en función de los personajes que serán encarnados o del relato que se va a ilustrar, pero sin guión ni ninguna puesta en escena. El juego de roles consiste, por ejemplo, en imaginar el desarrollo de una escena o la reconstitución de hechos históricos a partir de una obra pintada. Los participantes pueden insertar interpretaciones de su mundo contemporáneo en el contexto histórico.

Esta forma de juego es fácil de integrar en una visita dirigida y se presta al movimiento, lo que tiene su importancia, sobre todo en el trabajo con los niños y los adolescentes. Un número cada vez mayor de museos incluyen en sus programas representaciones teatrales en las que participan artistas profesionales y el público joven en juegos de roles.



Fig. 7. Juego de roles: escribir al estilo de los monjes del Medioevo. Exposición *Vom Brei zum Buch* (De la pulpa al libro), *Kindermuseum de los Historischen Museums*, Frankfurt, Alemania, 1998/99

Cuadro vivo

En este taller, los participantes recrean un cuadro o una escultura, vistiendo trajes o atributos semejantes a los personajes que aparecen en las obras. Esta experiencia permite una mayor comprensión de la técnica utilizada para describir la actitud, los gestos y la expresión del rostro.

Maleta pedagógica
Los materiales didácticos y los ejemplares a manipular pueden reagruparse en cajas, estuches o maletas para uso de los propios educadores o de los visitantes individuales en el recinto del museo, ya que no requieren ninguna explicación. Los museos pueden también prestar esos accesorios a los centros escolares que lo soliciten.

El contenido de las maletas se relaciona, por lo general, con los temas que figuran en el programa y con las colecciones que atesora el museo, con toda una serie de Anexos y soportes didácticos: textos, imágenes, música o grabaciones sonoras, reproducciones, materiales a descubrir por el tacto o a utilizar en actividades creativas, juegos, instrucciones y ejercicios de aplicación.



Fig. 8. Material en préstamo procedente de un kit sobre la cultura amerindia, *Rautenstrauch-Joest Museum für Völkerkunde*, Colonia, Alemania

Viaje de estudio/Visita-descubrimiento (véase a continuación la sección Actividades fuera del museo)
Si el viaje de estudio está relacionado con una exposición o una colección, este despertará el interés del visitante y lo llevará, por ejemplo, a explorar una gruta o una cantera vinculada con una colección geológica y a visitar un monumento, un edificio histórico o una estatua ligada a museos de historia de la cultura y del arte o un sitio de excavaciones relacionado con el programa pedagógico de un museo de arqueología. Ese tipo de viaje también permite entrar en contacto con personas cuya profesión resulta de interés para el museo y comprender mejor la forma en que los objetos de una colección forman parte de la vida y de la actividad humana.

Actividades de acopio/documentación/presentación
El museo en sí puede despertar el interés del público mucho más que los objetos que contiene. De ahí la idea de llevar al visitante a conocer los rincones secretos de la institución, los que, en el marco de una exposición didáctica o de trabajos prácticos, le permitirán descubrir los métodos de acopio, investigación y presentación. El museo puede prever entrevistas con representantes de diversas profesiones museísticas, así como la observación, incluso la participación en procedimientos de trabajo, juegos de roles o demostraciones de actividades museográficas, por ejemplo el acopio de objetos, el montaje de una exposición o también las dificultades que se presentan en caso de robo o deterioro. Esas actividades tienen como propósito dar a los participantes una mejor idea del valor de los museos y del patrimonio que protegen, al mostrar el interés y las realidades de su trabajo.

Programa secundario (véase a continuación la sección Educación no formal)
El servicio pedagógico del museo también puede crear un programa para completar y valorizar una colección

permanente o una exposición temporal al proponer la proyección de vídeos y películas documentales, conciertos, funciones de teatro, lecturas, cursos y conferencias.

Publicaciones

Las colecciones o las exposiciones temporales también pueden explicarse por la vía tradicional del libro que completa los conocimientos y reaviva el recuerdo de la visita. Es importante no perder de vista el tipo de lectores y usuarios interesados: las publicaciones, guías y catálogos para niños y adolescentes deben ser concebidos para ellos, a partir de textos comprensibles, acompañados de dibujos animados e imágenes. En cambio, los lectores más eruditos deberán contar con informaciones más detalladas que incluyan una interpretación de los hechos, así como los resultados de estudios más profundos realizados por los conservadores del museo o por especialistas independientes.

Actividades fuera del museo
Programas de divulgación

En lo sucesivo, se considera al museo como una institución que debe mantenerse en estrecha relación con la sociedad y que tiene una responsabilidad para con ella. Su función es servir tanto a los usuarios y benefactores asiduos y entusiastas como a las personas que ignoran todo o casi todo de sus funciones y que no lo visitan nunca. El desinterés aparente que suscitan en ocasiones los museos obedece a dificultades de acceso por motivos de aislamiento geográfico o por no contar con los medios de transporte adecuados. Además, las comunidades y los individuos desfavorecidos desde el punto de vista económico no disponen siempre ni de los medios ni del tiempo para ir al museo.

Material didáctico de uso corriente en el museo

Una solicitud que con frecuencia hacen las escuelas tiene que ver con los materiales de apoyo a los programas escolares y de preparación para los exámenes. Sin embargo, se puede integrar ayudas pedagógicas en los marcos de educación activa y pasiva, con o sin la asesoría del educador, para niños y estudiantes de todas las edades, desde el jardín infantil hasta la educación formal y no formal de adultos.

Ejemplos de materiales de uso individual:

- Ejercicios de aplicación
- Juegos educativos en grandes carteles
- Juegos de cartas y dados
- Teatro de bolsillo
- Catálogos y guías prácticas
- Juego de preguntas y respuestas
- Materiales para trabajos prácticos
- Materiales audiovisuales (lector de CD, magnetófono, cámara de vídeo y cámara fotográfica)
- Objetos y material para tocar, oler, probar

También el educador puede utilizar los accesorios siguientes para ilustrar y desarrollar sus palabras más allá del objeto de museo:

- Gráficos
- Diagramas
- Mapas
- Transparencias
- Proyectores
- PowerPoint y otras presentaciones en ordenador
- Textos
- Planes de cursos
- Películas
- Sitio pedagógico en la Red
- Reproducciones y copias
- Maletas didácticas (museo en kit, módulos de enseñanza con diferentes materiales y medios de comunicación)

Los programas de divulgación llenan este vacío al ofrecer a los centros escolares y a los habitantes de localidades desprovistas de museo, en una zona rural o apartada, la posibilidad de familiarizarse con la función museística. Esos programas están destinados a sensibilizar al público respecto del valor del museo y de sus servicios para estimularlo a visitarlo un día.

Puede acondicionarse un ómnibus o una camioneta, utilizados por empleados del museo, profesores o personal voluntario calificado, para transportar unidades móviles que contengan objetos y material didáctico que expliquen la misión del museo mediante exposiciones o actividades pedagógicas de todo género: talleres, teatro y diversos ejemplares que pueden ser manipulados. El valor pedagógico del programa es garantizado por el aporte conceptual y la gestión profesional de los educadores.

El servicio pedagógico emplea personal competente y consagrado (profesores y educadores, diseñadores, artesanos y otros especialistas) que son capaces de trabajar con diferentes tipos de público. Es conveniente enviar a esos expertos a trabajar en centros vecinos, centros socioculturales, escuelas, así como con las minorías.

Esas actividades pueden organizarse de forma provisional en una biblioteca municipal, un ayuntamiento, una escuela, un edificio o un lugar público, pero también se puede transformar un ómnibus o una camioneta en museo itinerante. Los programas pedagógicos con frecuencia se conciben conjuntamente con las asociaciones locales, cuyos miembros participan de la exposición itinerante o en otro programa. Sin embargo, la presentación de ejemplares originales debe respetar las normas de seguridad que se imponen en el plano profesional.

El desarrollo de un servicio de préstamo es otra forma de divulgación, una versión a escala reducida del "museo itinerante" o del "museobus" que acabamos de describir. Se trata en este caso para el museo de presentar materiales originales o módulos de aprendizaje en miniatura. Las maletas de préstamo deben ser ordenadas, anunciadas a los



Fig. 9. Llegada del museobus enviado por el Museo Nacional de Gaborone a una aldea aislada de Botswana



Fig. 10. Curso ilustrado con objetos de museo en una aldea aislada del desierto de Kalahari en Botswana

usuarios potenciales, controladas y mantenidas en buen estado. El préstamo se asocia la mayor parte del tiempo a un servicio de acopio y de entrega a las escuelas y a los demás usuarios. Con frecuencia, este servicio implica una carga de trabajo importante y, por consiguiente, un coste adicional a tener en cuenta.

Trabajos en el terreno

Como parte de los métodos de enseñanza actuales basados en la experiencia, las salidas escolares también entran en el marco de los programas de educación por parte del museo. Todas las colecciones museográficas provienen del exterior, con frecuencia de la región, por lo tanto, ¿por qué no volver a sus orígenes? Este tipo de proyecto ofrece una experiencia viva y da una idea aproximada de los métodos de excavaciones arqueológicas en el sitio donde se descubrieron los objetos expuestos en el museo.

Los trabajos y las investigaciones en las esferas de la arqueología, la geología o la biología que realizan en el terreno los estudiantes y los voluntarios los llevan a reunir y clasificar muestras de modo que participan activamente en el proceso de aprendizaje y adquieren así sólidos conocimientos. Las visitas-descubrimientos de sitios y de monumentos, de otros museos y de lugares donde están los artistas en su taller y los investigadores en su laboratorio o en su centro de investigación, se dirigen no solo a los escolares sino también a los adultos. El educador desempeña entonces el papel de diseñador de programa al vincular el museo con el mundo exterior.

Educación no formal

Eventos y actividades recreativas

Además del hecho de desempeñar un papel educativo, el museo es también un lugar de esparcimiento. Suele formar un hermoso conjunto arquitectónico que tiene un interés en sí mismo. Las colecciones y las exposiciones crean una atmósfera que desarrolla la imaginación y las emociones que experimentan los visitantes. Las manifestaciones y las actividades culturales y recreativas se integran así al programa. Otras formas de arte permiten ampliar el concepto de cultura. Por ejemplo, la lectura de una poesía y un espectáculo musical, una obra de teatro y un ballet tendrán mayor valor y serán mucho más evocadores si se rodean de objetos de museo.

Otro medio para seducir a un nuevo público es invitar a artistas en boga a que actúen en un espectáculo, hecho que por sí solo atrae a sus admiradores. A menudo se organizan coloquios en los que participan conservadores y otros especialistas, permitiendo así profundizar los conocimientos y enriquecer el debate.

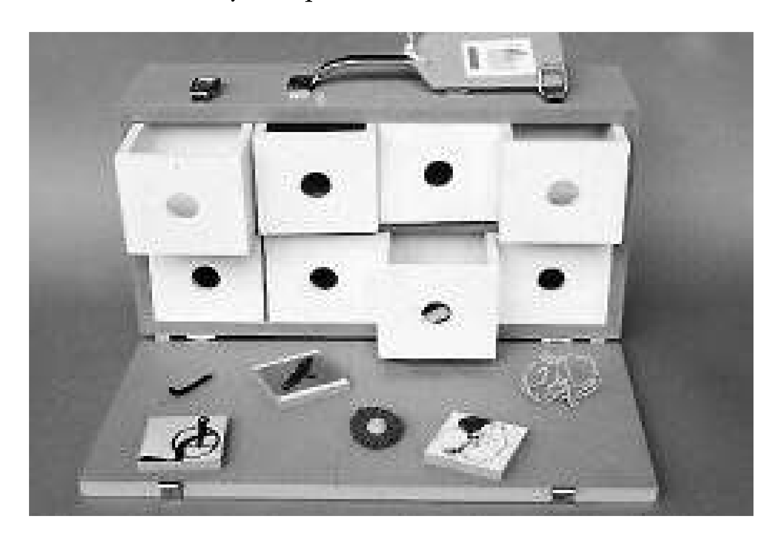


Fig. 11. 'La caja de museo', juego de descubrimiento de obras de arte en familia. *Wilhelm Lehmbruck Museum,* Duisburgo, Alemania

A partir del momento en que un museo goza de renombre por la diversidad y el interés de sus programas, atrae a un público más variado –instituciones, sociedades,

asociaciones, comités de empresa o grupos de estudiantes. Por sus competencias, el personal está apto para organizar eventos que respondan a las necesidades y gustos de esa audiencia, lo que permite al museo aumentar sus ingresos y frecuentación. No obstante, debe velar porque un evento especial se corresponda con su misión y sus objetivos. Este asunto no incumbe únicamente a los responsables de educación y de relaciones públicas, sino que es el centro de los objetivos y de las políticas del museo; por esa razón requiere, con toda probabilidad, la atención de la dirección, y, llegado el caso, del órgano rector, los que deben participar en la elaboración de políticas y en la definición de orientaciones.

Actualmente, jóvenes y adultos tienden a escoger actividades recreativas de calidad y buscan medios interesantes y agradables para pasar su tiempo. El museo puede responder a esas necesidades mediante el aprendizaje activo y ofrece la posibilidad de abordar de forma amena los conceptos relacionados con el saber.

Por consiguiente, los educadores de museo deben concebir una gran diversidad de programas formales y no formales significativos y divertidos para que, incluso después de una jornada en la escuela o en el trabajo, el hecho de asistir a un curso, un taller o a eventos en el museo aporte a los participantes una experiencia que mejore su calidad de vida.

Gestión de los museos

Gary Edson
Director general, *Museum of Texas Tech University*, Lubbock, Texas

Para los museos, cuyo propósito es servir el interés general, esta obligación y compromiso deben reflejarse en todos los aspectos de su funcionamiento. Cualquier institución dedicada al servicio del público debe garantizar una buena gestión, pero el museo, como guardián del patrimonio cultural, natural y científico de un pueblo, región o nación, debe estar muy atento en este sentido. Los museos cuya gestión o funcionamiento depende de una estructura gubernamental deben, por lo general, adaptarse a la forma de gestión del órgano rector. Empero, les incumbe seguir los procedimientos y las reglas de funcionamiento que responden a las prácticas museológicas vigentes.

La función directiva aporta el liderazgo, la visión y las orientaciones que garantizan una buena gestión.

En algunos países, la dirección y gestión de empresas describe tradicionalmente el grado de autoridad dentro de la estructura institucional donde se toman las decisiones importantes. El responsable de mayor rango nombrado para el cargo de administrador o director general, es la persona que toma las decisiones capitales relativas a la organización del museo, los servicios que brinda y el público al que se dirige. En otros medios, la "dirección y gestión de empresas" es vista más o menos como un aspecto importante del trabajo y de las obligaciones del personal de alto rango, pero también de los técnicos superiores, y no solo del director o de sus adjuntos, sino hasta de los servicios administrativos, ya sea la división de finanzas o de personal. Por ejemplo, en el Reino Unido el gobierno considera que cerca del 30% de los trabajadores asumen importantes responsabilidades de gestión y los cursos de capacitación en materia de dirección y gestión de empresas que se proponen desde 1964 representan una parte no desdeñable de la estructura de calificación de los conservadores y otros profesionales de museo.

Por lo general, el director es contratado o nombrado por el órgano rector, por ejemplo el consejo de administración, el Ministro de Cultura o las autoridades regionales o municipales. Sus poderes dependen en gran medida de la legislación vigente. Algunos directores están facultados para tomar decisiones administrativas ordinarias sobre la contratación del personal o los aspectos disciplinarios, mientras que en otras estructuras esta responsabilidad corresponde a los niveles municipal o gubernamental.

Es muy importante que los gestores, en el sentido más amplio del término, comprendan las estructuras administrativas y jurídicas que rigen su modo de funcionamiento, así como las normas y leyes que deben acatar en la ejecución de sus tareas. Esos sistemas varían mucho de un país al otro y debemos constatar, varios decenios después de la descolonización, que la mayoría de las disposiciones y prácticas administrativas y jurídicas establecidas bajo el régimen colonial todavía se aplican y determinan aún en gran medida la gestión de los museos.

En el mundo árabe, por ejemplo, subsisten diferencias notorias a nivel administrativo, jurídico e incluso filosófico entre las ex colonias y protectorados franceses, como Argelia, Siria o el Líbano, y los ex territorios bajo mandato británico, como Irak o Israel/Palestina.

Se observan diferencias análogas en el África subsahariana, en el Caribe, etc. De igual modo, se constatan matices a nivel lingüístico: así, el término "dirección y gestión de empresas", usado actualmente en todos los países anglosajones, se transforma en "administración" o "gestión" en la tradición de los servicios públicos francés, español o italiano.

EJEMPLO DE EJERCICIO PRÁCTICO POSIBLE

Ejercicio 1: Busque y resuma las principales leyes y reglamentaciones nacionales y locales a las que deben supeditarse las actividades y la gestión de su museo (incluida la gestión de sus recursos humanos y financieros)

Una de las principales funciones que incumbe al administrador general es la organización del museo, cualquiera que sea su tamaño o complejidad, a fin de obtener resultados coherentes que permitan articular y cumplir la misión de la institución. De todos los factores que contribuyen al buen funcionamiento del museo, uno de los más importantes es crear un equipo homogéneo y competente. La función principal de un buen gestor es que el personal comprenda que es necesario trabajar en equipo. La transferencia del poder a una o varias personas supone la delegación de tareas y la distribución de responsabilidades.

Para ser eficaz, la gestión debe orientarse a los recursos y las actividades del museo e involucrar al personal en su conjunto. Este es un elemento indispensable para el progreso y el desarrollo del museo, sin el cual este último no es capaz de garantizar la gestión de las colecciones, ni de mantener la calidad de sus programas de exposición y de educación. El interés general y la confianza del público podrían entonces escapársele y poner en peligro el reconocimiento y el valor que se le confiere como institución al servicio de la sociedad y reflejo asimismo de un alto nivel de desarrollo social, con un personal altamente competente en materia de educación y de toma de decisiones.

La institución museística debe mostrarse socialmente activa, accesible, sistemática (en la conservación de sus colecciones), profesional, informativa, aunque sus métodos de gestión sean considerados cada vez más obsoletos. Para aceptar nuevos retos, los museos necesitan comprender y aplicar los principios de dirección y gestión de empresas provenientes de estudios recientes y las "mejores prácticas" del sector público y de los medios empresariales en una amplia gama de disciplinas: economía, derecho, psicología, sociología, tecnologías de la información y de la comunicación, construcción, etc. Existe una diversidad de modelos que hay que tener presentes, no solo a nivel de los enfoques culturales y jurídicos de un país dado, sino respecto del procedimiento de gestión al cual muchos países conceden ahora una igual importancia.

Los criterios de una buena gestión son los siguientes: 1) asignar la persona adecuada al puesto adecuado; 2) definir las tareas que hay que ejecutar; 3) decidir la manera en la que deben cumplirse esas tareas; y 4) administrar las relaciones entre los ejecutantes y las demás personalidades. Esas actividades se practican directa o indirectamente según el tamaño y la especialidad del museo, pero son esenciales, sin embargo, para el proceso de gestión. En cada país, los museos deben enfrentar más o menos los mismos problemas, independientemente de su tamaño, sus fuentes de financiación, sus colecciones o su público.

Para entender mejor este proceso administrativo, conviene profundizar en el modo en que funcionan los museos, tratando sobre todo de saber quién ejerce el poder, en qué esfera y bajo la autoridad de quién.

Diferentes tipos de museos clasificados según su forma de organización, gestión y financiación:

1. Públicos - museos creados y administrados por agencias gubernamentales nacionales, regionales o locales.
2. Privados - museos financiados y administrados por particulares u organismos privados, en ocasiones con fines lucrativos.
3. Museos de fundaciones y asociaciones con fines no lucrativos (“independent museums” en Gran Bretaña).
4. Museos universitarios adscritos a una escuela superior o una universidad que los utiliza con fines pedagógicos, aunque muchos de ellos también tienen una función pública importante.

Los museos de casas religiosas y demás establecimientos del mismo tipo pertenecen en principio a la categoría (3) antes mencionada, salvo si están adscritos al Ministerio de Cultos o a una instancia religiosa financiada por el Estado, en cuyo caso se integran a los museos nacionales.

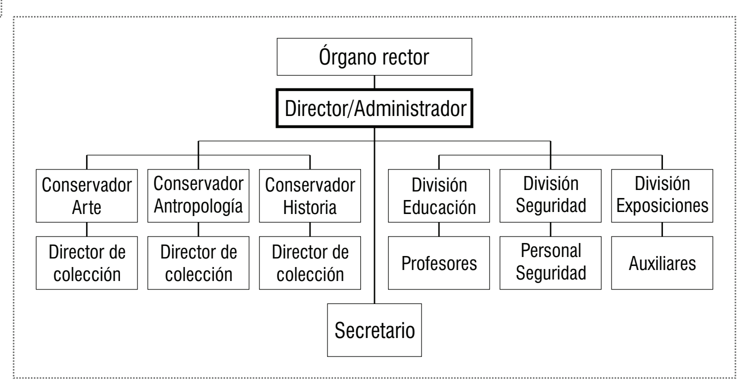
Estructura organizativa

Un aspecto primordial de la gestión consiste en documentar la estructura que confiere su legitimidad al museo. Ese proceso fundamental es válido para todos los museos, sean o no de reciente creación. La estructura organizativa suele basarse en antiguas prácticas, pero carece de claridad. Basta con elaborar un organigrama para comprender las relaciones jerárquicas y el intercambio de informaciones.

La mayoría de los museos tienen al menos una estructura dividida en tres sectores de actividades: administración, conservación, operaciones. Todos los efectivos pueden estar bajo la autoridad de una o varias personas. Esta estructura organizativa tripartita permite una distribución de las tareas. Puede ampliarse para facilitar el éxito de algunas actividades, a la vez que se mantiene el intercambio de información directa y la flexibilidad de la comunicación.

Órgano rector
Director/Administrador
Conservación
Explotación
Conservador Arte
Conservador Antropología
Conservador Historia
División Educación
División Seguridad
División Exposiciones
Director de colección
Director de colección
Director de colección
Profesores
Personal Seguridad
Auxiliares
Secretario

Este *organigrama jerárquico* simplificado sitúa al director/administrador justo debajo del órgano rector, y el resto del personal está en un rango inferior. En esta estructura “piramidal”, pocos miembros del personal dependen directamente del director. Solo dos personas ocupan un cargo “intermedio”.



Este *organigrama horizontal* simplificado sitúa al director/administrador justamente por debajo del órgano rector. Un número creciente de responsables tienen también acceso directamente al director/administrador general, lo que aumenta el número de cargos de gestión “intermedios”.

El control presupuestario, la colecta de fondos, las relaciones públicas y la comercialización son con frecuencia sectores ubicados directamente bajo la autoridad del director/administrador. Lo importante es tener una estructura y ejes de comunicación claramente establecidos. Cada uno debe saber cuál es su lugar en el seno de la institución al consultar el organigrama que le indica dónde se le sitúa con relación a sus colegas. El organigrama es un gráfico que representa la estructura y el desarrollo de las actividades del museo, así como la actitud de la organización respecto de la institución.

En la estructura organizativa más corriente, el órgano rector se encuentra en la cima de la pirámide, seguido inmediatamente por el director. El resto del personal se distribuye según su relación con las principales divisiones del museo. Esta repartición, que se califica de *estructura jerárquica*, puede conducir a un enfoque directivo o piramidal del modo de gestión del museo. Una segunda distribución, llamada *estructura horizontal*, desarrolla el contacto con el director para obtener igualdad de acceso de todo el personal.

Una tercera opción cada vez más generalizada es la *estructura matricial*. El personal, en particular los de mayor jerarquía, son investidos con una responsabilidad "vertical" para una especialización y sus efectivos. Pero también deben administrar una esfera que abarque toda o casi toda la estructura organizativa del museo, a través de un comité interno o de un grupo de trabajo interdisciplinario. De esa forma, el conservador jefe del departamento de arqueología, que dirige los efectivos, los servicios y las colecciones de esa división, puede también estar a la cabeza de un grupo de trabajo permanente encargado de establecer y supervisar el plan de desarrollo estratégico del servicio, mientras que el conservador jefe del departamento de historia natural, bajo la égida del director, tendrá a su cargo las tecnologías de la información y de la comunicación para todo el museo.

Con independencia del organigrama, todos los elementos convergen en definitiva hacia el director, punto de unión entre el órgano rector y el personal. La estructura real varía, pero debe estar bien definida y hay que velar por asignar el personal a los cargos de decisión. Una forma de promover ese intercambio es crear un comité consultivo de gestión que permitirá a los miembros del personal reunirse de forma regular con el director y con los demás altos responsables para discutir sobre todo lo referente a las actividades operativas.

Trabajo de equipo

Como se ha señalado, las estructuras y los métodos de gestión de los museos tienden a reflejar las prácticas dominantes en la legislación nacional, la organización, los conceptos de empresa y los niveles de desarrollo. Sin embargo, es reconocido universalmente que más allá de esas influencias, la estructura administrativa del museo debe favorecer el espíritu de equipo, la comunicación interna y la motivación del personal. Una buena gestión tiene en cuenta, pues, la formación de un equipo competente, el desarrollo de una visión institucional y la creación de un medio donde todos los miembros del personal trabajen de consuno en la realización de los objetivos institucionales. La formación de un equipo excede con mucho la administración o la oficina de personal. Todos los administradores, controladores y demás dirigentes tienen una gran responsabilidad en el sentido en que deben movilizar y hacer que cada miembro del equipo sienta que se aprecia su trabajo, en aras de contribuir mejor al esfuerzo colectivo en interés del museo. En otras palabras, todos deben comprender que tienen que desempeñar un importante papel para satisfacer al público del museo.

El trabajo de equipo es una buena práctica que favorece la comunicación abierta y disipa los malentendidos. Propicia la búsqueda y aceptación de ideas nuevas, aumenta el potencial de reformas y regenera la institución. Ofrece numerosos resultados positivos a nivel de la autonomía del personal. Una mente abierta y el respeto mutuo son algunos de los signos de una buena gestión, que comienza por la imagen del director. En el museo, al igual que en todos los espacios de vida profesional, tan pronto como los dirigentes pierden de vista la misión que les corresponde y se obsesionan por los problemas vinculados a la organización como entidad separada de su propósito, es probable que estén condenados al fracaso.

Un aspecto fundamental de la dirección y gestión de empresas y del trabajo de equipo es la confianza, que trasciende la noción de ética y de derecho. La confianza permite instaurar relaciones positivas tanto dentro como fuera del museo. Ofrece una seguridad intelectual y afectiva basada en el respeto mutuo, la honestidad y la lealtad. Favorece el intercambio de opiniones, la evaluación constructiva y la creatividad. Estos elementos fortalecen la capacidad del museo de realizar sus objetivos. El compromiso recíproco a favor del respeto de las cualidades individuales, la comunicación abierta y el mandato institucional es esencial para el buen funcionamiento del museo y su lucidez.

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRIGENTES Y OTROS EJECUTIVOS

CLÁSICO: "LÍDER ÚNICO"	MODERNO: "LÍDER DE EQUIPO"
Desempeña un papel ilimitado: el Líder único interfiere en todos los aspectos	Opta por limitar la función del líder a funciones de equipo: delega en otros las demás funciones necesarias
Adepto al conformismo: el Líder único trata de llevar al personal a la adhesión masiva y obliga a suscribir sus ideas	Juega con la diversidad del personal: el Líder de equipo saca partido de las diferencias de personalidad, en las que ve una ventaja para la organización
Se rodea de sujetos consagrados a su causa y excluye a quienes lanzan ideas nuevas o diferentes a las suyas	Busca activamente los talentos: el Líder de equipo no se siente amenazado por personas capaces en ciertas actividades
Considera al personal como subordinado; este debe seguirlo sin discutir	Considera que su papel fundamental es garantizar la formación y el avance de sus colegas: procura reconocer los triunfos personales
Impone objetivos: el Líder único indica a cada cual lo que se supone debe hacer y cómo	Inculca el sentido de la misión: el Líder de equipo proyecta la visión que permitirá actuar a los demás si lo consideran pertinente

Adaptado del estudio de R.A. Belbin (1993), Les rôles en équipe, (Londres, Butterworth-Heinneman).

Responsabilidad pública

El museo debe poseer una especie de constitución escrita u otro tipo de documento que precise su estatus jurídico y financiero. Esta declaración debe confirmar el carácter no lucrativo de la institución museística para sus propietarios (salvo en el caso de los museos privados) y su vocación de servicio público. En la noción de "no lucrativo" está implícita la idea de que cualquier excedente en los ingresos será exclusivamente para beneficio de la institución en vez de ser distribuido entre suscriptores individuales (sin embargo, puede observarse que los poderes públicos y los dirigentes de la sociedad civil de un buen número de países identifican los ingresos de los museos con los del Estado –en realidad los impuestos– y no autorizan la conservación o reutilización de los ingresos provenientes del cobro de entrada, venta de publicaciones, etc.).

Este carácter no lucrativo del museo parece evidente, pero es una noción compleja basada en la práctica de la propiedad "filosófica", aspecto muy importante del sector con fines no lucrativos. La dirección puede cambiar, así

como el personal, pero el "público" como entidad mal definida, permanece como "propietario" del museo, que posee el patrimonio cultural, natural y científico. Los actores de esta organización con fines no lucrativos son los visitantes y el órgano rector es su representante. A este órgano corresponde la responsabilidad fiduciaria del museo, ya se trate de una instancia gubernamental, de otro tipo de establecimiento público o del consejo de un museo no gubernamental. Puede tomar decisiones, programar exposiciones y crear colecciones, pero no puede obtener ningún beneficio personal como no sea el de actuar como buen gestor.

El desafío para el museo, y por lo tanto para su director, es identificar una audiencia coherente que, sin estar necesariamente compuesta por visitantes, sea conducida, lo más activamente posible, a interesarse por las actividades y el desarrollo del museo (véanse los capítulos Marketing y Servicios a los visitantes). Por lo tanto, la audiencia ejerce una influencia muy fuerte en la gestión y la estructura organizativa del museo.

Declaración de misión

No es difícil comprender, mediante hipótesis, la misión elemental del museo, basada en el nombre de la institución, el tipo de colecciones y la función que le confía el gobierno o cualquier otra autoridad. En principio, la misión del museo es presentar objetos vinculados a la disciplina en que se especializa –historia, bellas artes o ciencias. Sin embargo, es conveniente redefinir esta misión y hacerla más explícita en forma de declaración que defina, entre otras cosas, los límites de la colección así como el papel de la institución al servicio del público. La declaración de misión debe redactarse de forma simple, pero con cuidado, describiendo lo que es el museo, lo que hace, cómo funciona, cómo adquiere las piezas, dónde opera y con qué objetivo. La declaración de misión debe revisarse periódicamente y, si las circunstancias lo aconsejan, puede actualizarse, depurarse o revisarse.

REDACTAR UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN

La declaración de misión establece los objetivos del museo y puede

- hacer referencia a los éxitos históricos de su institución y a su deontología
- definir la vocación del museo
- sintetizar los objetivos del museo
- incluir una declaración o un resumen de las normas de funcionamiento a las que el museo debe someterse

EJERCICIO: Trabaje en grupo de cuatro o cinco personas de diferente formación, especialistas en campos diferentes, y haga propuestas con vistas a adoptar una nueva Declaración de Misión para su museo. Puede pedirle a unos un enfoque tradicional para definir la vocación y la misión del museo tal y como es hoy a partir de las preguntas '¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?' y a otros desempeñar el papel de "visionarios" imaginando cuál será su futuro. Cada grupo someterá entonces sus propuestas al personal en su conjunto para ampliar el debate.

Aunque este documento no tenga valor legal propiamente dicho, es importante que sea reconocido, aprobado y aplicado por parte de la dirección y del resto del personal.

Política general

La declaración de misión es una herramienta de referencia para todos los museos que revelan sus intenciones mediante la misma, pero debe ir acompañada de una reflexión y de una definición del modo de funcionamiento de la institución, de su política a mediano y largo plazo, así como de sus proyecciones de desarrollo. La política general sirve de marco de referencia a los objetivos y a la misión del museo. Puede ser establecida en gran parte fuera de la institución, ya sea por el gobierno o en una universidad si se trata de un museo nacional o universitario.

En el caso en que se apliquen al museo una legislación nacional y una política gubernamental específicas, es recomendable conformar un expediente que reúna todos estos textos legislativos de forma que sean accesibles y para que puedan ser estudiados e implementados por el consejo de gestión, la dirección o el personal competente según sus responsabilidades. Estas leyes, cuando existen, conforman el esqueleto de la política general del museo, lo que no impide, muy por el contrario, enunciar claramente políticas que respondan a los problemas específicos del museo: 1) definición, entre otras cosas, del marco de toma de decisiones y realización de acciones, y 2) definición de un plan de acción apropiado, prudente y ventajoso.

Los museos deben formular tres tipos de políticas:

1. La filosofía política: trata de la ética de la institución museística
2. La política de desarrollo de recursos: guía la distribución de los principales recursos
3. Los métodos de trabajo: se refieren al funcionamiento de la institución.

En numerosas estructuras, el órgano rector, de acuerdo con el director, es el que se encarga de las dos primeras formulaciones, mientras que la tercera se deja a la apreciación del personal mediante consulta. Los museos con directivos más capaces conceden una extrema importancia al aporte de su personal en los planos ético y filosófico, pues saben que las decisiones referentes a la asignación de créditos y otros recursos pueden ser contraproducentes sin el apoyo del colectivo.

Es interesante recordar el principio de “subsidiaridad” (enunciado en los textos fundamentales de la Unión Europea y en la Carta del Empleo aplicada en los 25 Estados miembros) que insiste en que la toma de decisiones y las responsabilidades deben siempre ser delegadas en el nivel más bajo de la jerarquía. Las personas más calificadas para identificar y ocuparse de las necesidades específicas del museo son las que tienen un mayor conocimiento de la institución –el personal interesado. Es muy importante velar porque los procedimientos y la actitud interna garanticen que las recomendaciones formuladas a nivel de las políticas a adoptar surjan de los individuos a todos los niveles de la institución: el director y los responsables de los programas de conservación e investigación no son los únicos que tienen buenas ideas sobre el funcionamiento del museo y su desarrollo.

Gestión financiera

En gran medida los museos están subordinados a la ley de finanzas y a los controles financieros, así como al órgano rector que determina las prácticas de contabilidad de la institución en el marco de la reglamentación vigente. El órgano puede cambiar, así como el nivel de supervisión, pero son raros los museos que tienen el control total e ilimitado de todos los aspectos de sus finanzas. Cualquiera que sea su grado de flexibilidad o sus fuentes de financiación, deben rendir cuentas de las sumas que se les asignan. El establecimiento del presupuesto, la obligación de rendir cuentas y la planificación financiera constituyen la gestión financiera cuyos lineamientos son definidos por el órgano rector y cuya puesta en práctica incumbe al director/administrador y, por consiguiente, al personal del museo.

Formulación de declaraciones de principio para llegar a un manual de orientación

Las políticas garantizan una buena gestión, de ahí la importancia de establecer un programa-marco que refleje los valores e ideales del museo, las aspiraciones del personal, la conservación y el empleo de las colecciones, los aspectos fiscales, el uso de los locales y otras cuestiones con un impacto directo en el cumplimiento de su misión. Políticas bien establecidas ayudan al colectivo a tomar buenas decisiones y a definir los límites de trabajo. Por otra parte, las políticas y las declaraciones oficiales afianzan la idea en el público de que la institución se ha propuesto ejecutar bien su tarea. Las políticas museográficas abarcan muy variados campos. Veamos a continuación algunos de los temas citados con mayor frecuencia:

1. Adquisición
2. Registro
3. Cesión
4. Preservación y utilización de las colecciones
5. Préstamos
6. Objetos expuestos
7. Programas recreativos y pedagógicos
8. Recursos humanos
9. Recursos financieros
10. Evaluación del personal
11. Salud y seguridad del personal y los visitantes
12. Mantenimiento (de los locales)
13. Explotación (de los locales)
14. Riesgos y catástrofes naturales

EJERCICIO:
A veces se imponen medidas complementarias para responder a necesidades específicas. La declaración de misión, las disposiciones y procedimientos determinan el grado de responsabilidad del museo con respecto a las colecciones y al público para el que trabaja.

1. En su museo, ¿cuál es el punto de la lista anterior para el que no existe actualmente ningún documento orientador?
2. ¿Todos los documentos orientadores existentes están actualizados o es necesario revisarlos?
3. ¿Existen aspectos de su trabajo o responsabilidades que no figuran en la lista y que requieren una declaración o un documento orientador?

Disposiciones y reglamentos financieros

El personal responsable de la política y el control financiero debe tener conocimientos jurídicos y financieros aplicables en el museo, en su trabajo en el seno de la institución y de la legislación nacional con respecto a la conducta del personal del museo (por ejemplo, medidas anticorrupción y restricciones en cuanto a la aceptación de regalos o favores). Además, existen leyes o reglamentos particulares en lo referente a:

1. la utilización de los ingresos por las ventas de entradas
2. la utilización de los ingresos de la tienda del museo
3. los artículos que pueden venderse en la tienda
4. el pago (compensación) de los asalariados
5. el seguro médico y/o la seguridad social y los servicios sociales
6. los aspectos fiscales
7. los procesos de compra y contabilidad
8. las prácticas incorrectas y los conflictos de intereses

EJERCICIO:
Busque las principales leyes y regulaciones financieras que se aplican en el museo y en el trabajo del personal, elabore la lista y resúmalas brevemente para entregar un ejemplar al personal.

Hay quien considera la gestión financiera como uno de los aspectos más delicados de la gestión de los museos –una función que se confía a los contadores de los servicios administrativos del museo o del ministerio. En realidad, es indispensable que quienes ayudan a preparar el presupuesto o los planes de control y de gastos tengan buen conocimiento de los aspectos teóricos y prácticos de la actividad presupuestaria y del control de gastos. Además de esto, el documento del presupuesto y los procedimientos de control interno deben ser simples y fáciles de utilizar.

En resumen, el presupuesto anual es una herramienta de gestión y un documento de planificación expresado en términos monetarios.

Ahora bien, la actividad presupuestaria es más que un simple ejercicio de equilibrio entre ingresos y gastos. Indica los montos que un museo puede esperar de fuentes diversas (subvenciones del Estado, cobro de entradas, comercio, donaciones y mecenazgo), el dinero necesario para la continuación de sus actividades (presupuesto previsto y mejoras o reformas proyectadas según el plan de desarrollo anual) y la diferencia entre ambas partidas. El presupuesto permite también al equipo de gestión hallar las soluciones más adecuadas en cuanto a la asignación de recursos para nuevos proyectos o tras un cambio de política o prioridad. Por lo tanto, el presupuesto es una declaración de intención que sirve para orientar las actividades de la institución y capacita a sus administradores para decidir sobre el mejor uso del dinero.

La relación entre los objetivos y los recursos financieros es determinante, y la elaboración del presupuesto debe considerarse parte integrante del proceso de gestión y planificación. Como instrumento de control al inicio del ejercicio, el presupuesto sirve para comparar los gastos e ingresos a la luz de las previsiones presupuestarias. Si las sumas gastadas superan las previsiones, puede ser la señal de que hay que gastar menos, aumentar los ingresos o cargar los créditos a otras partidas. Algunas diferencias a nivel de los gastos o ingresos requieren la atención de los responsables. En ese caso, es muy probable que el órgano rector exija un primer informe, pues en la mayor parte de las estructuras administrativas, ya sean públicas, no gubernamentales o con fines no lucrativos, está prohibido que el director, el responsable del presupuesto y el inspector gasten más de lo establecido sin autorización del ministerio, consejo de administración u organismo de control.

La mayor parte de los museos poseen varias fuentes de ingreso. En primer lugar son beneficiarios del apoyo del Estado, pero sus ingresos complementarios provienen la mayor parte de las veces del cobro de entradas, de la tienda, de las donaciones o de los servicios de gastronomía, incluso si un buen número de museos y organismos culturales públicos y privados no tienen autorización para disponer de estas entradas de dinero u otras fuentes de ingreso y deben ingresarlas inmediatamente al Ministerio de Finanzas o a la instancia municipal.

Los museos que no dependen directamente del control estatal o para los que la regulación ha cambiado tienen varias posibilidades de autofinanciación:

1. Cobro de entradas
2. Tienda
3. Gastronomía
4. Marketing
5. Servicios y equipamiento turístico
6. Contribuciones voluntarias
7. Mecenazgo empresarial
8. Fusión
9. Publicaciones
10. Honorarios de los turoperadores

Muchos museos enfrentan dificultades debidas, fundamentalmente, a una reducción de las subvenciones estatales y a gastos de explotación en constante aumento. La situación puede degradarse o mejorarse según el museo, el país, el gobierno o la organización.

El sistema contable del museo refleja siempre los imperativos del órgano rector. El proceso debe tomar en cuenta restricciones específicas, dicho de otra manera, asignaciones especiales destinadas a un uso determinado o no restrictivas, lo que da más flexibilidad y poder de decisión al director y al personal.

El *presupuesto de explotación* da cuenta de las operaciones financieras del museo para un período comprendido entre dos presupuestos (en general un período de doce meses consecutivos correspondientes a un año fiscal y al ejercicio contable).

Esta asignación de fondos se calcula sobre la base de los gastos del año anterior o se determina por las actividades del museo. Se prepara cada año para indicar los movimientos que deben preverse para el año en curso y la relación entre los ingresos y gastos previstos. Aunque al establecer el presupuesto de explotación para el año venidero el órgano rector imponga la asignación de un monto para algunas categorías de gastos, el poder de decisión continúa a nivel de la gestión, lo que deja al director mayor margen de maniobra siempre que se respete lo regulado.

El presupuesto ordinario brinda información detallada sobre los gastos autorizados (y los ingresos previstos) de la institución, reflejando la situación financiera de la misma. Por el contrario, el *proyecto de presupuesto* se refiere a un solo proyecto o actividad puntual, en general de duración limitada, que puede ser desde un proyecto de construcción o montaje de una exposición temporal hasta la preparación de un evento especial.

Una vez escrito y aprobado, el presupuesto expresa las "*proyecciones*" (o "previsiones") según los mejores estimados del museo consignados en los documentos contables. Luego de haber recibido o gastado el dinero, se redefinen las "*realizaciones*". El cálculo de las proyecciones se realiza en el momento de elaborar el presupuesto y las realizaciones resultan de los ingresos y los gastos registrados una vez terminado el proyecto o al final del ejercicio contable cuando los gastos reales coinciden con las previsiones, incluso si hay una diferencia entre ambos. Los procedimientos contables de las finanzas públicas autorizan, bajo algunas condiciones, a asignar a un capítulo del presupuesto créditos asignados a otros ("transferencia") en función de las necesidades del museo, aunque otros sistemas no permiten esta flexibilidad.

Es importante recordar que la actividad presupuestaria es un proceso permanente; no algo que se realiza una vez al año y que se ignora el resto del tiempo. El director y los profesionales competentes, por ejemplo los jefes de servicio y (probablemente) el consejo de gestión deben proceder al análisis mensual del presupuesto, lo que es importante dado que es imposible prever exactamente los ingresos y gastos. Es el único medio que tiene la dirección para analizar el estado de sus finanzas a fin de realizar los controles necesarios de los gastos o proyectos. Las comparaciones presupuestarias de varios años serán más pertinentes cuanto menos cambio tenga el ejercicio contable, salvo obligación contraria.

Seis reglas para planificar su presupuesto:

1. Sea preciso en sus estimados.
2. No sea demasiado optimista en cuanto a sus proyecciones.
3. Elabore un presupuesto realista.
4. Elabore un presupuesto interno mínimo.
5. Distinga los gastos fijos (personal permanente, gastos de construcción o servicios, por ejemplo) del presupuesto dedicado a los programas o a proyectos especiales.
6. No subestime los gastos generales.

El "balance" que refleja la situación financiera del museo en una fecha dada representa, entre otras cosas, el activo de la institución museística, el dinero depositado en el banco, el valor de los locales y del equipamiento, así como la información detallada acerca de las sumas que debe por préstamos o facturas por pagar. Aunque sea una práctica corriente en el mundo de los negocios, un creciente número de países, gobiernos y oficinas de control de asociaciones con fines no lucrativos imponen al servicio público y a las instancias no gubernamentales la adopción de normas y procedimientos contables empresariales, lo que supone la preparación y publicación de un balance y un informe financiero anuales.

Gestión y deontología de los museos

Cierta cantidad de aspectos éticos está vinculada a la política y a la gestión de los museos, en especial a la gestión de los recursos financieros y otros, especialmente de las colecciones. Existen normas de contabilidad, pero el problema de la responsabilidad ética no se detiene en las fronteras nacionales o políticas. A fin de observar las normas en vigor, corresponde a cada museo establecer una política financiera que defina, entre otras cosas, quién está autorizado a gastar los fondos institucionales, el tipo de materiales u objetos que puede adquirir el museo y el método de control presupuestario. Es conveniente registrar todos los gastos, los aportes financieros y los ajustes presupuestarios. Un informe financiero debe ser presentado regularmente a la autoridad competente. La transparencia del proceso presupuestario es la mejor forma para evitar los problemas y las suspicacias.

El museo debe actuar según las normas, ya sea a nivel de la preservación y de la utilización de las colecciones como de la calidad de la gestión. La interacción dentro y fuera de la organización y la forma en que el museo administra sus actividades dan fe de su responsabilidad ética. Un museo "ético" es aquel en el que todos los participantes reconocen los valores fundamentales definidos en el marco de su misión.

Planificación

La planificación debe ser una actividad holística que ofrezca una visión de conjunto del museo: su historia, misión, colecciones, efectivos, instalaciones, financiación, estatus político, apoyo comunitario, audiencia, amenazas en el plano local y regional, y las consideraciones de tipo ambiental y social que intervienen en las decisiones y guían al museo en sus elecciones.

Plan de trabajo I. Proceso de planificación

Es indispensable que un museo vele por reafirmar o modificar su misión –decir por qué existe, cuál es su vocación, lo que hace y el punto de vista adoptado, dónde se sitúa y lo que quiere hacer en el futuro. El proceso de planificación conduce a la elaboración de una guía que rige las actividades del museo. El objetivo del plan no es decidir lo que se debe hacer más tarde, sino lo que es necesario hacer ahora para que los deseos se concreten.
El plan de trabajo comprende todo o parte de lo que sigue a continuación:

1. Plan financiero: Se refiere a las necesidades de financiación actuales y futuras, y a la capacidad del museo para reunir los medios suficientes a fin de apoyar las actividades realizadas en el marco de los objetivos de su misión.
2. Necesidades y participación comunitaria: Prever la evolución de las necesidades de modo que el museo pueda brindar una respuesta satisfactoria y conforme a su misión y prioridades.
3. Planificación de los recursos humanos: Se refiere a la captación, formación y presencia de un número suficiente de profesionales calificados de formaciones diversas para responder a las necesidades correspondientes.
4. Organización/Estructura: Evaluación de la mejor configuración posible para responder a las necesidades actuales y futuras de la comunidad y del museo mediante la prestación de servicios satisfactorios y de buena calidad.
5. Comunicación/Marketing/Visibilidad: Hacer el museo más visible, informar al público acerca de su misión y de los servicios que propone y reflexionar sobre los recursos necesarios para implementar los procesos que permitan obtener una mejor visibilidad.
6. Contribución al esfuerzo nacional: Que esté adscrito o no al Departamento de Antigüedades o a los Museos Nacionales, el museo debe preocuparse ante todo por sensibilizar a la opinión pública sobre la importancia de la conservación, la financiación, la deontología y las normas.
7. Eficacia del servicio: Se refiere a la evaluación de los servicios, programas, objetos expuestos y resultados obtenidos para medir con qué eficacia el museo responde a las necesidades del público interesado y actuar para mejorar o interrumpir los servicios marginales.

Plan de trabajo II. Aspectos a tomar en cuenta:

Elementos que deberán ser integrados en el proceso de planificación:

- Misión
- Organización
- Toma de decisiones
- Colecta de fondos
- Distribución de los recursos
- Evaluación de los resultados
- Eficacia de la organización

Evaluación

La última fase del proceso de planificación es la autoevaluación. Es un medio importante para medir la eficacia del museo y un método válido para decidir sobre el valor o el objetivo de la misión institucional. Luego de haber definido sus objetivos con ayuda de este proceso, el museo debe elaborar estrategias para realizar y evaluar sus objetivos.
Por ejemplo, la autoevaluación institucional debe poder ayudar al museo y a su personal a:

- Identificar las necesidades de la sociedad
- Definir su relación con la misión del museo
- Evaluar sus capacidades como museo
- Apreciar su entorno exterior
- Fijar los objetivos del museo
- Escoger las estrategias para el museo
- Concebir programas de conservación, exposición, educación y otros para el museo
- Elaborar el futuro presupuesto del museo
- Evaluar el resultado global del museo

Análisis SWOT

El análisis SWOT constituye uno de los métodos de evaluación de los recursos institucionales. Este proceso no es un fin en sí, sino un método de búsqueda de informaciones que deben integrarse en el proceso de planificación mediante el análisis de los siguientes elementos:

- **S**trengths - Ventajas/Fuerzas
- **W**eaknesses - Debilidades
- **O**pportunities - Oportunidades
- **T**hreats - Amenazas

EJERCICIO:

Divida al personal en pequeños grupos e intercambien sus ideas sobre el museo a partir de los cuatro elementos de análisis SWOT.

Permite al museo evaluar, redefinir y cumplir su misión, sus programas y exposiciones, y servir al público. El proceso de planificación está estrechamente ligado al marketing en la medida en que lo precede y forma parte del análisis comercial.

La planificación contribuye a la eficacia de la gestión empresarial como base de gobernabilidad para el órgano rector, para la calidad de la gestión del director y del personal, la financiación y el buen uso de los fondos, así como para la evaluación positiva del programa de actividades del museo por parte del conjunto de los participantes. En cualquier parte del mundo es posible avanzar y la eficacia de la planificación es una parte importante de la calidad y del proceso de mejoramiento permanente.

A falta de un programa de planificación y de evaluación regular, el museo corre el riesgo de lanzarse a operaciones aventuradas cuyos resultados pueden ser imprevisibles. El objetivo de la planificación es obtener la mejor adecuación posible entre la organización y el entorno en el cual opera, entendiéndose por entorno las condiciones existentes dentro y fuera de la institución y que tienen influencia en su actividad.

A modo de conclusión

El hecho de ser empleado de un museo constituye un compromiso acompañado de una gran responsabilidad y, a pesar de todo, el papel del director y de sus adjuntos se encuentra entre las funciones que aún no están bien definidas. Esta ambigüedad se explica por la diversidad de las obligaciones administrativas que recubren diferentes actividades y por las actitudes necesarias en el plano social, político y tecnológico para guiar al museo en estos tiempos de incertidumbre y exigencia. El director debe actuar al mismo tiempo en calidad de representante del Estado y como profesional de la actividad museística, pero también debe ser capaz de garantizar los recursos indispensables para el buen funcionamiento de la institución, preservando su integridad. Debe tener conocimientos teóricos y administrativos a fin de promover la misión del museo, así como talentos como comunicador, especialmente para explicar los problemas más o menos importantes, pero sin embargo fundamentales, que pueden escapar al público.

El proceso de gestión es con frecuencia un desafío para el museo, pero siempre da grandes satisfacciones a las personas comprometidas con servir el interés general, proteger el bienestar de la población y estimular la benevolencia y la comprensión. Una buena gestión es la garantía de la viabilidad de la institución, de la deontología, del respeto, de la lealtad, de la honestidad y de la consagración. Los directores de museo, al igual que los otros profesionales y personal administrativo con responsabilidades de gestión, deben dar prueba de integridad en el cumplimiento de sus tareas conforme a los principios deontológicos más rigurosos y los más altos criterios de objetividad.

Para ser un buen líder, el director del museo debe aplicar los siguientes puntos:

1. tener en cuenta los objetivos institucionales
2. reafirmar los valores institucionales
3. motivar al personal
4. gestionar las responsabilidades institucionales
5. establecer una unidad funcional
6. explicar los desafíos y las posibilidades
7. servir de figura emblemática
8. representar al museo y al grupo en el exterior
9. renovar los compromisos del personal y la institución

Gestión de los efectivos

Patrick J. Boylan
Profesor emérito, City University London

Personal de museo: la clave del éxito

El personal de museo, ya sea remunerado o voluntario, representa una de las cartas de triunfo de la institución. Cualquiera que sea la importancia de las colecciones, si no hubiera empleados para velar por su preservación, conservación y presentación al público, incluso los mayores tesoros conservados en los museos carecerían de valor y utilidad y, a falta de conservación preventiva (lo mínimo), las colecciones podrían deteriorarse, e, incluso, desaparecer para siempre.

Por otra parte, la calidad de las medidas de seguridad instauradas con la ayuda de dispositivos electrónicos y barreras de protección depende también de la eficacia del personal encargado de garantizar su aplicación. Los museos, por lo menos los más grandes, también deben contratar personal administrativo y otros especialistas en sectores tan importantes como los de equipamiento, recursos financieros y humanos, dirección y gestión de empresas, expografía, marketing y relaciones públicas.

Comprender la gestión del personal

Incluso cuando un museo emplea especialistas o jefes de recursos humanos, es fundamental que estos directivos comprendan bien los principios de la dirección y gestión de empresas y del liderazgo. Ello constituye un imperativo para todo director o jefe de servicio y división encargado de supervisar a otros empleados. Sabiendo que la mayor parte de las decisiones se toman en el "frente" por profesionales y supervisores que no son especialistas, es indispensable que todos los altos responsables y cuadros intermedios, cualesquiera que sean sus conocimientos y función principal, tengan buenos conocimientos de los procedimientos del museo relacionados con las condiciones de empleo y la legislación laboral nacional.

Todo empleado tiene el derecho de comprender los términos de su propio contrato de trabajo y el reglamento del personal. Estos convenios colectivos deben redactarse, de ser posible, con un lenguaje simple y estar a la disposición de los empleados que podrán consultarlos a voluntad.

Los demás capítulos de este *Manual* presentan las "mejores prácticas" aplicables a casi todos los museos e instituciones análogas en el mundo. En cambio, los principios, las normas y los procedimientos aplicables al personal de museo, incluidos los términos de los contratos de trabajo y las condiciones laborales, deben respetar rigurosamente la legislación nacional sobre el empleo, así como las cláusulas y normas dictadas por el Ministerio de Trabajo o cualquier otra instancia competente en el caso de los museos nacionales e instituciones afiliadas.

Es importante admitir que puede haber grandes disparidades de un país a otro en el plano de la legislación y la reglamentación. Incluso algunas décadas después de la colonización, subsisten diferencias notorias basadas en los sistemas jurídicos y las tradiciones de las antiguas potencias coloniales a nivel de la legislación y las normas del derecho, especialmente en la función pública.

Existen aún grandes diferencias en el derecho contractual y, por consiguiente, en la gestión del personal, entre los países apegados a la tradición del derecho civil

(derecho romano) desarrollada en los antiguos territorios franceses como Argelia, Líbano, Siria o Túnez, y los que han adoptado el derecho consuetudinario de las ex colonias y territorios británicos, como Irak, Jordania, numerosos países del Golfo, Israel y Palestina.

EJERCICIO PRÁCTICO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE RELACIONADOS CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO

1. Relacione los principales textos de leyes y reglamentos nacionales que rigen las condiciones de empleo en el país.
2. Si usted trabaja en un museo nacional, resuma las modalidades o acuerdos gubernamentales que rigen las condiciones de empleo en su institución.
3. ¿Tiene usted a su disposición un Manual o Convenio Colectivo de Trabajo para reglamentar las condiciones de empleo?

Principales categorías de puestos y empleados de museo

También en esto influye ampliamente la tradición nacional, así como la diversidad de los puestos propuestos. Algunos museos ofrecen también una opción muy restringida en la que predominan dos categorías de personal: los especialistas egresados de la universidad –clasificados como "investigadores-conservadores"–, generalmente destinados a los programas de investigación y conservación de las colecciones, y los de mantenimiento, seguridad y otros servicios generales.

En lugares con otras tradiciones, a veces incluso en países o museos aparentemente muy parecidos, puede haber gran diversidad de especialistas que representen más de una veintena de oficios diferentes. Sus competencias van desde el trabajo científico de conservación y restauración hasta los estudios de campo y documentación para la educación, interpretación y los servicios a los visitantes, así como todo lo relacionado con las funciones administrativas, de gestión y financieras (véase también la sección sobre las estructuras organizativas en el capítulo Gestión de los museos).

Puede tenerse una idea de la diversidad de las profesiones museísticas consultando la lista de las especialidades reconocida por el Consejo Internacional de Museos (ICOM) y sus Comités internacionales (véase recuadro 2).

Equidad, participación e información del personal

Cada empleado debe adquirir una experiencia o formación que corresponda a una función específica, aunque hay principios elementales válidos para el conjunto del personal (véase recuadro 3).

Para ser eficaz, la gestión de personal exige del director no sólo cualidades de liderazgo, sino también una buena interpretación de las condiciones de empleo por parte de los directores de personal o recursos humanos. Es necesaria una excelente comprensión, una firme motivación, la existencia de buenas relaciones entre los empleados y un trato justo para el conjunto del personal a todos los niveles de jerarquía. Es lo que revelan los estudios independientes realizados sobre estos aspectos (véase recuadro 4).

Captar y fidelizar un personal de calidad

El carácter justo y equitativo de los procedimientos relacionados con la gestión del personal es a la vez una necesidad práctica y una obligación moral. La equidad sólo puede prevalecer si se respeta la igualdad de oportunidades, que debe estar reflejada en un documento escrito que establezca concretamente cómo esta será

RECUADRO 2:
PRINCIPALES CAMPOS DE ACTIVIDAD DE LA PROFESIÓN MUSEÍSTICA REPRESENTADOS EN LOS DIVERSOS COMITÉS INTERNACIONALES DEL ICOM

1. Directores y administradores generales
2. Conservadores empleados en algunos tipos de museos o colecciones (el ICOM distingue los Comités Internacionales y los Organismos afiliados que abarcan no menos de 25 disciplinas)
3. Conservadores-restauradores y demás personal técnico especializado
4. Responsables del registro y otros especialistas de la documentación
5. Profesores y demás personal educativo, de comunicación y animación local
6. Personal de investigación del museo: arqueólogos, ecólogos, etnógrafos, especialistas en historia social y demás personal exterior de campo
7. Arquitectos, diseñadores e intérpretes
8. Personal encargado de las exposiciones
9. Especialistas de los medios audiovisuales y las nuevas tecnologías
10. Bibliotecarios, archiveros, especialistas en documentación e información
11. Especialistas de seguridad
12. Personal de los servicios generales y administrativos encargados de las finanzas, los recursos humanos, las cuestiones jurídicas y el mantenimiento del museo
13. Relaciones públicas, marketing y otras actividades comerciales
14. Personal de formación: formadores y profesores de los institutos de formación en museología

RECUADRO 3:
INFORMACIONES ELEMENTALES PARA TENER EN CUENTA INDEPENDIENTEMENTE DEL PUESTO OCUPADO O LA ANTIGÜEDAD

El Comité Internacional del ICOM para la Formación de Personal recomienda a los museos trabajar en el sentido de que cada empleado comprenda la función del museo en la sociedad, así como su propio papel en el seno de la institución. Es recomendable explicar durante el período de formación inicial o de información sobre las nuevas captaciones lo que representa su función con respecto a objetivos y programas generales del museo a fin de que sean capaces de responder a las siguientes preguntas referentes a su museo:

1. Museos: ¿Por qué se tienen y cuál es su función en la sociedad?
2. Colecciones: ¿Cómo se obtienen, cómo se estudian, cómo se preservan y qué se hace con ellas?
3. Organización del museo: ¿Quién hace qué en el museo y cómo se ejecutan las tareas?
4. El museo y los servicios a los visitantes: ¿Por qué los propone el museo?, ¿cómo se organizan y utilizan?
5. Infraestructuras: ¿Cómo se ofrecen las mejores posibilidades de acceso al público al mismo tiempo que se salvaguardan las colecciones?

aplicada en aspectos como la captación, la promoción, la dirección y gestión de empresas y el control de las operaciones diarias, la remuneración y otras ventajas, el derecho a la jubilación y las posibilidades de formación. Ello requiere el establecimiento de procesos para todas las etapas de la captación o el estudio de las solicitudes de promoción interna.

Tras haber adoptado una estructura organizativa (véase el capítulo Gestión de los museos), es conveniente analizar cada puesto para hacer la descripción correspondiente que informe al mismo tiempo a los candidatos y al personal del lugar sobre las características del puesto, a saber, finalidad, condiciones de empleo, y principales tareas y responsabilidades que le están asociadas. Una vez aprobada la descripción del puesto, hay que proceder a un análisis profundo de las calificaciones, competencias y experiencia requeridas para el mismo: es lo que se llama especificación. La descripción del puesto y la especificación son tanto más importantes por cuanto determinan el procedimiento de selección posterior.

RECUADRO 4:
SALUD Y EFICACIA DE LA EMPRESA

Brian O'Neill, Investigador en dirección y gestión de empresas (*Professional Manager*, enero de 1993), observa que para tener un buen desempeño y ser eficaz, la institución debe responder a los siguientes criterios:

1. Sentido de la dirección y de la razón de ser del museo
2. Puestos de trabajo bien concebidos
3. El personal siente que es tratado de forma justa, es apreciado y reconocido por su valor
4. Estilo de dirección participativa
5. Cada cual debe estar informado de los proyectos y acontecimientos
6. Cada empleado debe sentirse apreciado en el seno del equipo de trabajo
7. Buena concepción de las instalaciones y locales de trabajo
8. Comprensión recíproca de las funciones
9. Cada empleado debe recibir una formación para el puesto que ocupa
10. Igualdad de oportunidades de promoción
11. Líderes y supervisores visiblemente atentos y solidarios con el personal
12. El personal está implicado desde el inicio en los cambios de plan
13. Oportunidades para la aplicación de los conocimientos del personal
14. Oportunidades para el personal de contribuir a la reflexión.

EJERCICIO: Trabaje en pequeños grupos, discuta francamente sobre el estado actual de su museo u otra instancia (por ejemplo ministerio) con la ayuda de esta lista e identifique por lo menos cinco puntos que deben ser mejorados con prioridad.

La especificación de la persona sirve para evaluar y calificar a cada uno de los candidatos o solicitud de promoción; por lo tanto es sobre este criterio que se basa la oferta de empleo definitiva. A continuación presentamos ejemplos de descripción del puesto y de especificación de la persona para los cargos de Conservador jefe (recuadro 5) y Responsable de la conservación (recuadro 6).

Es necesario entonces determinar el modo de evaluación de los expedientes de candidatura recibidos en relación con la especificación de la persona. En el mundo se utilizan diferentes herramientas de evaluación (recuadro 7) y es necesario estar de acuerdo con anticipación sobre las posibles combinaciones en los casos particulares.

Una vez que un candidato es aceptado y acepta el puesto, su nominación debe ser confirmada por escrito. En algunos países ello requiere la redacción y la firma de un contrato de trabajo conforme a las disposiciones legales. Otros países aceptan un procedimiento menos formal. Tanto en un caso como en el otro, es importante velar porque el empleador y el nuevo empleado o la persona promovida acepten las obligaciones del puesto. El contrato escrito debe incluir imperativamente las informaciones elementales relacionadas en el recuadro 9.

Sin embargo, el proceso de captación no se detiene en el momento en que el nuevo empleado comienza su trabajo o accede al puesto para el cual ha sido promovido. Es muy importante que el responsable de personal, ya sea especialista en recursos humanos, administrador general o director, pueda presentar a la persona que asume sus nuevas funciones un programa de formación inicial referente a sus obligaciones y responsabilidades, y vele porque se le brinde una formación complementaria sin dilación de manera formal o informal.

Por otra parte, es deseable que el nuevo empleado cuente con el apoyo de Personal y también de un profesional o técnico en su campo que le sirva de "mentor", o referente y consejero, durante los primeros meses después de su llegada.

Continuación página 154

RECUADRO 5: **EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO - I**

NOMBRE DEL PUESTO:	Conservador jefe
LUGAR DE TRABAJO PERMANENTE:	Anexo del Centro de conservación del museo regional
ESCALA (SALARIO Y CONDICIONES DE CONTRATACIÓN):	Categoría Y de la función pública
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Director de colecciones
CANTIDAD DE SUBORDINADOS:	4 (2 conservadores adjuntos, conservador, asistente de documentación y secretaría), más estudiantes y voluntarios de manera puntual
ATRIBUCIONES:	Responsable de la conservación y la documentación de las colecciones del Servicio; ayuda a la conservación en otros campos pertinentes del Servicio; gestión y desarrollo de los almacenes, control de las variables medioambientales; disposiciones legales y reglamentarias en materia de salud y seguridad; plan de emergencia para el Servicio; administración de la Sección.

ACTIVIDADES:

1. Servicios a la clientela

a) Garantiza que las necesidades de la clientela sean bien definidas, satisfechas y examinadas según los procedimientos vigentes, incluidas las necesidades particulares de los minusválidos.

b) Administra y desarrolla el trabajo consultivo de la división en lo referente a las fuentes y obtención de información en respuesta a las diversas demandas de los clientes.

c) Administra y desarrolla un vasto programa interpretativo para dar respuesta a las necesidades de la clientela, del servicio y de las organizaciones afiliadas, utilizando lo mejor posible los recursos disponibles.

d) Supervisa el acceso de todas las categorías de usuarios a los recursos de información y a las colecciones mediante sitios Web, servicios de préstamos, visitas y otros medios.

e) De ser necesario, contribuye a las iniciativas en beneficio de los servicios a los visitantes.

f) Lleva estadísticas sobre el uso de las referencias y objetos y sobre las solicitudes de información en general.

2.Mantenimiento de la base de recursos

a) Responsable de la adquisición, preparación, conservación y documentación de los ejemplares relacionados con el tema y la esfera de acopio definidos; mantiene las colecciones en buen estado para su conservación y acceso del público.

b) Responsable de la colección, almacenamiento, interpretación y evaluación de la información en el territorio geográfico convenido del museo gracias al trabajo de campo, la investigación y otros programas.

c) Representa el interés del museo en diferentes tribunas locales y nacionales y, de ser necesario, para las solicitudes de gobierno.

d) Establece programas de trabajo de campo conjuntamente con otras divisiones del museo y del servicio público.

e) Dirige la biblioteca.

f) Produce textos a partir de estudios profundos del tema y las colecciones con fines de publicarlos interna o externamente.

3. Funciones de administración

a) Planifica y organiza el trabajo de la división asegurándose de que los programas sean ejecutados según el calendario y que se alcancen los objetivos.

b) Contribuye al plan anual del servicio.

c) Administra el presupuesto reglamentario según las disposiciones del departamento.

d) Participa en la gestión del servicio y es responsable de los proyectos e iniciativas definidos por el equipo de gestión.

e) Organiza las reuniones de la división y las demás reuniones del equipo en función del trabajo de la división del servicio.

f) Se ocupa de la gestión del personal de la división y, de ser necesario, del personal contratado, de la ubicación de los estudiantes, los voluntarios y los especialistas de otras organizaciones.

g) Ayuda a administrar puntualmente los acuerdos mutuos suscritos con otras organizaciones y contribuye, de ser necesario, a su especificación y a la evaluación de su coste.

h) Contribuye, de ser necesario, a la obtención de ingresos para el servicio.

i) Apoya y contribuye a los programas de formación adecuados.

j) Apoya las iniciativas del servicio en lo referente al mantenimiento de la calidad y estimula la participación del personal.

k) Cualquier otra función correspondiente al puesto según las instrucciones del director o del director adjunto.

RECUADRO 5: continuación. **ESPECIFICACIÓN RELACIONADA CON LA SELECCIÓN Y EL EMPLEO DEL PERSONAL**

Atributos buscados
Condiciones requeridas y deseables:

1. Experiencia
- Prácticas de la conservación en el campo requerido
- Utilización de la informática
- Experiencia de la planificación estratégica
- Referencias de publicación
- Experiencia de investigación de campo
- Conocimientos nacionales/locales
- Experiencia en el tratamiento de solicitudes del público
- Relaciones con las organizaciones nacionales e internacionales
- Programas interpretativos
- Experiencias de iniciativas de calidad
- Experiencia de la preparación de proyectos de presupuestos y de solicitudes de subvenciones

2. Calificación
- Diploma universitario en una carrera pertinente
- Diploma de tercer ciclo universitario
- Formación superior o calificación equivalente en museología

3. Motivaciones
- Preocupación por el trabajo bien hecho y por los objetivos del museo
- Capacidad de visión estratégica

4. Actitud y temperamento
- Debe saber trabajar en equipo
- Calidad de liderazgo y organización
- Buen comunicador, tanto de forma oral como escrita, y hacia públicos diversos
- Trabaja metódicamente con preocupación por el detalle
- Aptitud para dirigir y participar eficazmente en las reuniones

5. Condiciones físicas y de salud
- En buena forma: apto para realizar trabajos de campo sobre el tema
- Salud normal: con algunos ajustes, una persona con ciertas limitaciones podría estar apta para ocupar el puesto.

6. Condiciones particulares
- Ninguna
- Es recomendable licencia de conducción válida

(Fecha de preparación/última revisión: xx/xx/200x)

RECUADRO 6: **EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO - II**

NOMBRE DEL PUESTO:	Responsable de conservación
BASE:	Anexo del Centro de conservación del museo regional
ESCALA (SALARIO Y CONDICIONES DE CONTRATACIÓN):	Categoría Y de la función pública
SUPERIOR JERÁRQUICO:	Director de colecciones
CANTIDAD DE SUBORDINADOS:	Un técnico, más estudiantes y voluntarios de manera puntual
FINALIDAD DEL PUESTO:	Responsable de la conservación y la documentación de las colecciones del Servicio; ayuda a la conservación en otros campos pertinentes del Servicio; gestión y desarrollo de los almacenes, control de las variables medioambientales; disposiciones legales y reglamentarias en materia de salud y seguridad; plan de emergencia para el Servicio; administración de la Sección.

ACTIVIDADES:

1. Función de enlace y asesoría
 a) Asesora en materia de conservación: tratamiento, preparación, conservación, almacenamiento y presentación de las piezas confiadas al Servicio de modo permanente y temporal.
 b) Asesora en materia de conservación: tratamiento, preparación, conservación, almacenamiento y presentación de los objetos museísticos en general.
 c) Garantiza el enlace con los demás especialistas en conservación, interna y externamente, sobre las cuestiones generales de conservación.
 d) Garantiza el enlace con el resto del personal de conservación y, de ser necesario, con otras divisiones sobre las cuestiones de supervisión y control medioambiental.
 e) Garantiza el enlace con los especialistas externos, obteniendo e intercambiando información y consejos en materia de conservación.
 f) Asegura el enlace con los suministradores y empresarios, según las necesidades.
 g) Responde a las solicitudes de los clientes y usuarios del servicio acerca de cuestiones de conservación.

2. Control de los ejemplares y del entorno
 a) Especifica, planifica, ordena y administra la instalación de los dispositivos de control medioambiental en los almacenes y lugares de presentación.
 b) Supervisa el funcionamiento de todos los sistemas de control medioambiental y garantiza el enlace con los empresarios y suministradores en lo referente al mantenimiento.
 c) Supervisa el estado de conservación de todos los ejemplares confiados al Servicio de modo permanente y temporal.
 d) Mantiene actualizado, para el Servicio en su conjunto, un estado sobre el equipamiento y condiciones de almacenamiento.

3. Tratamiento de los ejemplares
 a) Elabora el diagnóstico y registra el estado de conservación de todos los ejemplares que requieren o experimentan un tratamiento conservativo u otro.
 b) Determina el tratamiento conservativo u otro apropiado para cada ejemplar.
 c) Ejecuta las operaciones de conservación y otras acciones necesarias y recurre, de ser necesario, a expertos externos.
 d) Registra todas las acciones de conservación.
 e) Administra las exigencias del servicio para los trabajos de conservación, manteniendo un programa de trabajo y rindiendo cuenta del avance del mismo.

4. Otras funciones
 a) Mantiene actualizados los inventarios de materiales y existencias de productos químicos y otros productos necesarios de tratamiento para la conservación.
 b) Se ocupa de la aplicación del reglamento sanitario y de seguridad en el Servicio.
 c) Lleva el control de las existencias de productos químicos, consumibles, piezas de almacenamiento y equipamiento para la conservación y la gestión de las colecciones, y su registro por razones de seguridad y auditoría.
 d) Organiza y garantiza el mantenimiento de los locales de trabajo, los almacenes y las presentaciones según las necesidades.
 e) Se cerciora de que el consumo de las existencias figure en el presupuesto; lleva el registro de los gastos según las necesidades.
 f) Redacta informes, notas o artículos de uso interno, publicaciones o comunicaciones sobre la conservación de ejemplares y cuestiones afines.
 g) Garantiza, junto a otros, la formación profesional y el intercambio de información en el campo de la conservación según las necesidades.
 h) Contribuye a la generación de ingresos para el Servicio.
 i) Garantiza la suscripción de acuerdos mutuos; contribuye, de ser necesario, a su especificación y al análisis de su costo.
 j) Recibe eventualmente una formación especializada para realizar funciones de conservación específicas.
 k) Todas las demás funciones correspondientes a los puestos según las órdenes del director general o del director de colecciones.

RECUADRO 6: continuación. **ESPECIFICACIÓN DEL PERSONAL**

Atributos buscados
Condiciones requeridas y deseables:

1. Experiencia
   - Conservación de ejemplares
   - Documentación de procesos
   - Control medioambiental
   - Preparación de los objetos a presentar
   - Gestión de los almacenes de colecciones
   - Dispositivos de supervisión y control medioambiental
   - Conocimientos en informática
2. Calificación
   - Nivel de estudios o diploma exigido en conservación o experiencia en este campo.
3. Motivaciones
   - Sentido del deber
   - Debe trabajar por su propia iniciativa.
4. Actitud y temperamento
   - Apto para el trabajo en equipo
   - Talento como organizador
   - Enfoque metódico
   - Buen comunicador –instruido y elocuente
   - Interesado por todo lo que tiene que ver con la conservación
   - Interesado por las nuevas técnicas de conservación y las tecnologías de la información
5. Condiciones físicas y de salud
   - Buen estado de salud
   - Capacidad para levantar y desplazar objetos de peso medio a pesados
   - Pueden aceptarse algunas deficiencias, pero son esenciales buena vista (incluida la visión de los colores) y fuerza física
6. Condiciones particulares
   - Licencia de conducción válida

(fecha de preparación/última revisión: xx/xx/200x)

RECUADRO 7:
EJERCICIO
Analice un puesto existente en su museo y prepare una descripción de este así como una especificación de la persona adecuada.

Finalmente, tras algunos meses, hay que proceder a la evaluación de los nuevos empleados, lo que incluye una entrevista informal con ellos para asegurarse de que todo va bien y que no subyace ningún problema.

La captación de personal es un ejercicio muy costoso en términos de tiempo y puede serlo también en términos de dinero destinado a gastos de anuncios y otros. Inevitablemente, el nuevo empleado requerirá algunos meses para encontrar su camino, mostrar su competencia y dar lo mejor de sí en sus nuevas funciones. Una importante rotación de personal es al mismo tiempo una práctica inútil y la señal de que hay serios problemas de gestión. Por ello es tan importante tratar de conservar el personal de calidad que se ha captado. El director y los altos directivos, incluidos los especialistas en recursos humanos, deben velar porque los efectivos en su conjunto,

Continuación página 150

RECUADRO 8:
ENFOQUES Y MÉTODOS DE SELECCIÓN, PROMOCIÓN Y CAPTACIÓN

1. Preselección de los candidatos
2. Rechazo y registro de los candidatos no seleccionados
3. Proceso de recopilación de la información:
   1. reuniones de información, visitas colectivas, etc.
   2. reuniones de información, visitas individuales, etc.
   3. grupos de discusión observados (o dirigidos) entre los candidatos
   4. proyectos individuales o colectivos: ejercicios prácticos; juegos de gestión, etc.
   5. entrevistas particulares
   6. entrevistas grupales
   7. tests: psicométricos, psicológicos, físicos, especializados de aptitud, etc.
   8. análisis de todo el trabajo, documentación de las pruebas de competencia, etc.
   9. otros tests, por ejemplo grafológicos
   10. Técnicas de entrevista: cuestionarios en particular
       a. preguntas "cerradas" –obtención y verificación de informaciones
       b. preguntas "abiertas" normalizadas (por ejemplo solución de problemas) formuladas a todos los candidatos
       c. otras preguntas "abiertas"
       d. intercambio de informaciones –preguntas del candidato, etc.
4. Elección del candidato sobre la base de las especificaciones de persona y negociación de las condiciones de contratación definitivas (salario de inicio, fecha del contrato)
5. Notificación a los candidatos rechazados

RECUADRO 9:
INFORMACIONES REQUERIDAS PARA ESTABLECER UN CERTIFICADO O CONTRATO DE TRABAJO

1. Nombre y dirección del empleador
2. Nombre del empleado
3. Nombre del puesto (o breve descripción)
4. Fecha de inicio del contrato
5. Fecha de fin del contrato (si es por tiempo determinado)
6. Remuneración: monto inicial, período y método de pago, modo de cálculo o revisión (según la escala oficial o nacional de los salarios o el convenio colectivo negociado por un sindicato)
7. Horario detallado y condiciones de trabajo (con referencia al convenio colectivo sobre el horario a la carta)
8. Modalidades referentes a las vacaciones y licencias remuneradas
9. Disposiciones en caso de incapacidad para el trabajo debido a enfermedad o accidente que incluya derecho a indemnizaciones por enfermedad, etc.
10. Condiciones referentes al régimen de jubilación
11. Plazo de preaviso que deben observar el empleador y el empleado
12. Información sobre los procedimientos disciplinarios y las demandas
13. Derechos y condiciones de reconocimiento de los sindicatos (según el caso)
14. Informaciones detalladas sobre las posibilidades de consulta de textos oficiales sobre el empleo (convenio colectivo sobre los salarios, código laboral, penalidades, reclamaciones, etc.).

tanto los contratados desde poco tiempo atrás como los de más antigüedad en su puesto, se sientan cómodos, valorizados y felices por servir durante largo tiempo a la institución.

Gestión del personal, formación y desarrollo profesional

Para asegurar un buen funcionamiento del servicio es necesario proceder a una evaluación regular –y con medidas objetivas– del desempeño de la institución y sus efectivos, aunque no exista ningún procedimiento o norma a este respecto en el sector de los museos. Esta cuestión es muy especializada para ser abordada en detalle en una obra tan general como esta, pero pueden consultarse un número creciente de estudios de caso sobre el tema. Por ejemplo, los fondos públicos entregados a los museos nacionales ingleses adscritos al Ministerio británico de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes están basados en un contrato de financiación oficial trienal que integra en cada caso medidas de desempeño explícitas y disposiciones referentes a la publicación de un balance de los desempeños anuales, mientras que el *American Association for State and Local History* (AASLH) está ultimando los detalles de un contrato tipo para uso de los miembros (sitios históricos y pequeños museos).

La formación y el desarrollo profesionales son también factores muy importantes de la gestión de personal. Desde 1986, el ICOM insiste, en su *Código de deontología*, en el hecho de que la formación y la recalificación son cuestiones éticas fundamentales tanto para la institución como para los profesionales de museos en sí. En nuestro mundo en rápida mutación ya no es aceptable para un experto, un técnico o un administrador seguir un curso de formación y adquirir una calificación al inicio de la carrera, a la edad de aproximadamente 20 años, y conformarse durante treinta o cuarenta años más con lo alcanzado. Muchas profesiones son favorables al concepto de Desarrollo Profesional Continuo (DPC) según el cual, si se quiere obtener un reconocimiento o un estatus profesional, es necesario emprender una formación complementaria o una recalificación durante un período dado.

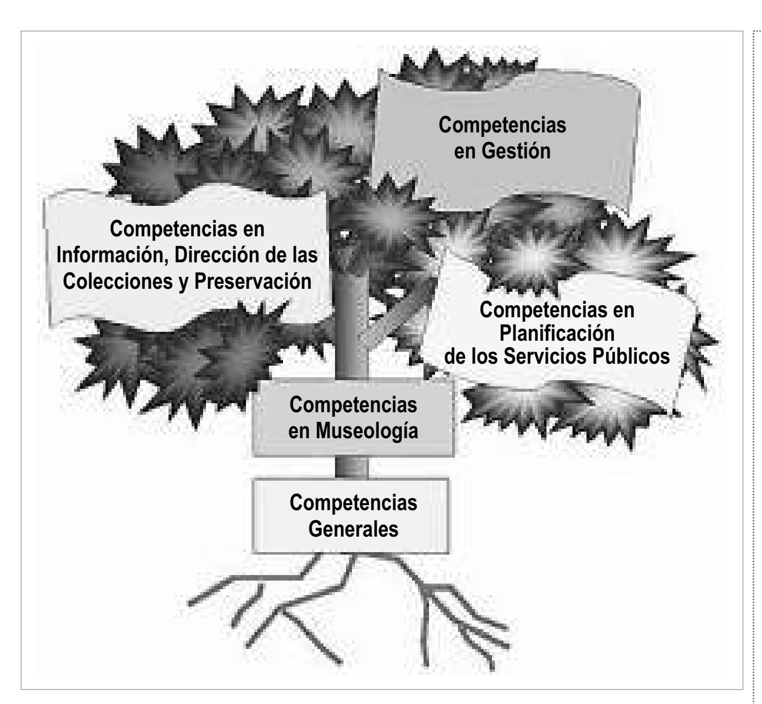
La *Museums Association*, en el Reino Unido, otorga su "*Associateship and Fellowship*", muy apreciada por los profesionales, por un período de cinco años y no de por vida. La organización pide a cada miembro que conserve la constancia de todas sus actividades de formación formal y desarrollo informal: participación en reuniones profesionales o lanzamiento de una actividad de gestión profesional, para discusión y evaluación, antes de renovarle su calificación o estatus profesional.

También el ICOM hace recomendaciones sobre criterios de competencia y conocimientos generales y especializados indispensables para la profesión museística en sus *Curricula Guidelines for Museum Professional Development* (última edición del año 2000) que cubren cinco esferas de competencia –descripción general de los conocimientos, competencias y capacidades necesarias para un trabajo de calidad. "El árbol" representado en el recuadro 10 simboliza las competencias compartidas y funcionales requeridas para entender y cumplir su tarea con eficiencia. Las competencias compartidas "generales" y en "museología", consideradas indispensables para todo profesional de museo, representan las raíces y el tronco. Los tres grandes campos de competencias funcionales consideradas indispensables para las actividades principales del museo, a saber "las competencias en información, gestión y preservación de las colecciones", "las competencias en programas públicos" y las "competencias en administración" son las ramas y las hojas entremezcladas del "árbol" de las Líneas directrices de los programas de estudio en museología.

Demandas y procedimientos disciplinarios

El principio del trato justo y equitativo para todos los empleados debe aplicarse no sólo a la captación de personal de museo, sino a todos los aspectos de la gestión de los efectivos. Por ello es importante establecer un procedimiento justo y comprensible en caso de reclamación acerca del comportamiento o del trabajo ejecutado por un miembro del personal. Por otra parte, todo empleado que tenga demandas que formular por un problema que lo afecta en su trabajo debe igualmente tener el derecho de reclamar y obtener una investigación imparcial en el plazo correcto.

Dadas las enormes consecuencias jurídicas que provoca el despido abusivo o la expulsión injustificada de un empleado, las normas o los códigos del museo para iniciar una investigación y tratar las reclamaciones y demandas del personal deben estar estrechamente vinculadas al derecho laboral nacional (incluso a las normas de la función pública). Es probable que estas sean complementadas por algunos principios universales como los resumidos en el recuadro 11 (Procedimientos disciplinarios) y en el recuadro 12 (Tratamiento de las reclamaciones).



Recuadro 10: ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development:
(http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm)

Condiciones de salud y seguridad

Una de las mayores responsabilidades a nivel de la administración es asegurarse de que el museo y sus actividades presenten la menor cantidad de riesgos posibles para la salud y la seguridad de todas las personas que están en los locales de trabajo, tanto los asalariados como el personal voluntario, los visitantes y otros usuarios. En principio, las cuestiones de salud y seguridad en la empresa están relacionadas con el servicio de Personal y cuando hay un especialista designado para este puesto, estará la mayor parte del tiempo en el servicio de Personal o en la dirección de Recursos Humanos. Si el museo no tiene un responsable de seguridad y salud calificado a tiempo completo tendrá que buscar una solución

RECUADRO 11:
PRINCIPIOS GENERALES DE UN PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO

Imperativamente:

1. Presentar un documento escrito
2. Especificar a quién se dirige
3. Mencionar los puntos a tratar lo más rápidamente posible
4. Indicar las medidas disciplinarias previstas
5. Precisar los niveles jerárquicos autorizados para adoptar los diferentes grados y formas de medidas disciplinarias
6. Garantizar que los superiores inmediatos no tengan el poder de despedir sin comunicarlo a la dirección general
7. Informar a la persona de la queja contra ella
8. Dar la posibilidad a la persona de explicar su caso y responder a las imputaciones antes de que se tome una decisión
9. Otorgar a la persona el derecho de ser acompañada por un delegado sindical o un compañero de trabajo de su elección
10. Cerciorarse de que, salvo en caso de “falta grave” definida por el Código Disciplinario de la institución, ningún empleado sea despedido a la primera infracción disciplinaria
11. No tomar ninguna medida disciplinaria antes de que concluya la investigación
12. Garantizar una explicación a la persona en cuanto a la sanción aplicada
13. Dar derecho a apelación precisando el procedimiento a seguir

Principios subyacentes que deben ser observados:

14. Aplicación justa de las reglas disciplinarias: la dirección debe hacer un juicio coherente, justo e imparcial (si otros empleados, tal vez en otro puesto, han cometido una infracción semejante, ¿han sido tratados de forma diferente?)
15. Representación: en caso de falta grave examinada en audiencia pública por una comisión de investigación disciplinaria, el empleado acusado debe poder ser asistido y representado

Procedimientos claros y coherentes basados en los principios de justicia natural que autoriza:

16. Notificación con anterioridad de la naturaleza de las faltas disciplinarias alegadas
17. Notificación con suficiente tiempo de la audiencia pública (en general no menos de siete días)
18. Separación de las funciones del demandante (superior jerárquico) y de los miembros de la comisión disciplinaria. (En las pequeñas estructuras a veces es necesario introducir personas “del exterior” independientes en el seno de la comisión disciplinaria o de apelación debido a que la dirección ha estado demasiado implicada en la fase inicial del proceso).
19. Posibilidad de que durante las audiencias el empleado oiga todas las imputaciones detalladas y responda (derecho a llamar testigos materiales).
20. Prontitud en todas las fases de la investigación y en la aplicación de la medida disciplinaria.

adecuada para cubrir esta plaza. Probablemente el puesto será confiado a un miembro de Personal con bastante rango en la jerarquía, quien es muy probable que reciba una formación especializada en este campo.

Cualquiera que sea la organización de las funciones de salud y seguridad, estas deben permanecer estrechamente vinculadas a los demás servicios, principalmente al servicio de Seguridad y Equipamiento, dado que muchos peligros potenciales están relacionados con la construcción y el funcionamiento de los edificios y el laboratorio en el que los especialistas encargados de la conservación se encuentran especialmente expuestos debido al uso de equipamientos y sustancias químicas nocivas para la salud.

Más allá de estas consideraciones, la salud y la seguridad deben ser vistas como un asunto de todos. El director y los ejecutivos tienen la responsabilidad de ello y en un número cada vez mayor de países los dirigentes empresariales asumen la responsabilidad en caso de no respeto de las normas de seguridad o protección de la salud. Igualmente, los jefes de servicio y de divisiones especializadas y el personal de supervisión de los laboratorios de conservación tienen la obligación de mantener los riesgos de nocividad a un nivel mínimo en su sector de actividad. Por otra parte, el museo debe poner en práctica un programa eficaz de formación en materia de salud y seguridad, acompañado de una formación en cuanto al uso de los procesos o equipos específicos.

Cada empleado debe contribuir al respeto de las buenas condiciones de trabajo no sólo para sí mismo, sino también para los demás miembros del personal y los visitantes, así como observar las normas de seguridad que se imponen. Las obligaciones colectivas e individuales están resumidas en el recuadro 13.

RECUADRO 12:
PRINCIPIOS GENERALES DE LOS PROCESOS POR DEMANDA

Definiciones:	Niveles sucesivos de reclamaciones
Motivos de descontento:	Todo lo que pueda molestar al empleado, ya sea dicho o no.
Queja:	Expresión oral o escrita del descontento puesta a consideración del superior jerárquico y/o de un delegado de Personal
Demanda:	Reclamación oficial presentada ante un representante de la dirección y/o ante un delegado de Personal

Principios de un proceso por demanda

1. Todo empleado tiene derecho a solicitar reparación si se trata de demandas vinculadas a su trabajo
2. Todo empleado debe ser informado del procedimiento que se seguirá
3. La dirección debe establecer, con los delegados sindicales y del personal interesado, las modalidades de declaración de demandas por parte de un empleado y velar por la rapidez y la imparcialidad de su aplicación
4. Con excepción de las muy pequeñas estructuras en las que hay un contacto estrecho entre empleador y empleado, es conveniente redactar un procedimiento oficial de demanda
5. El mismo procedimiento se aplica con frecuencia a las demandas individuales y colectivas. En caso de procedimiento diferente, es necesario mantener un vínculo entre ellas para que los problemas cuya aplicación es más amplia puedan pasar de una categoría a la otra (una demanda personal puede convertirse en un conflicto sindical)
6. Todo procedimiento de demanda debe garantizar lo siguiente:
   a. la demanda debe ser objeto en primer lugar de una entrevista entre el empleado y su superior inmediato
   b. si el empleado no obtiene una satisfacción, deberá poder entrevistarse a título personal con un representante de la dirección de mayor rango (jefe de servicio) y solicitar la compañía de un delegado de personal o de otro trabajador si lo desea
   c. dar la posibilidad de apelar al más alto nivel (por ejemplo la Dirección General o al Consejo de Administración del museo)
7. El objetivo es solucionar el diferendo:
   a. de forma justa
   b. lo más cerca posible del punto de partida
   c. de forma simple
   d. de forma rápida

RECUADRO 13:
RESPONSABILIDADES REFERENTES A LA SALUD Y SEGURIDAD DEL MUSEO Y SUS ACTIVIDADES

Obligaciones del empleador:

1. Garantizar la seguridad general del local de trabajo y eliminar los riesgos sanitarios
2. Eliminar los riesgos para la salud y la seguridad del personal e informar las conclusiones del estudio
3. Hacer lo necesario para implementar las medidas sanitarias y de seguridad reflejadas en la evaluación
4. Redactar un documento detallado sobre las medidas de salud y seguridad vigentes en el seno del establecimiento y velar porque todo el personal las conozca y sepa qué hacer en caso de peligro
5. Designar a alguien competente para hacerse cargo de las cuestiones de salud y seguridad
6. Establecer los procedimientos para casos de emergencia
7. Cerciorarse de que el equipamiento se adapte al uso previsto desde el punto de vista de la seguridad y la salud, y que se le da el mantenimiento y uso correcto
8. Prever las consecuencias para la salud y la seguridad de la introducción de nuevo equipamiento, materiales o formas de trabajo y de las modificaciones de los locales
9. Crear el dispositivo de primeros auxilios y garantizar la formación y recalificación del personal designado para las situaciones de emergencia
10. Asegurarse de que el local de trabajo responda a las normas de seguridad, salud y bienestar del personal (ventilación, temperatura, iluminación, instalaciones sanitarias y servicios sanitarios)
11. Tomar las precauciones necesarias para evitar incendios y explosiones, controlar y supervisar el uso de productos químicos inflamables o explosivos, del equipamiento y de los aparatos eléctricos.
12. Evitar las manipulaciones arriesgadas y, si son inevitables, reducir los riesgos de accidente mediante la formación del personal y suministrándole el equipamiento necesario
13. Entregar gratuitamente el equipamiento y el vestuario de protección para la seguridad del personal según el tipo de trabajo (casco y espejuelos de protección, calzado especial, equipos elevadores)
14. Instalar paneles de seguridad y otras señales de advertencia, barreras y alarmas, y cerciorarse de su buen funcionamiento

Cada empleado tiene también una responsabilidad en materia de salud y seguridad. Así, deberá:

1. Cuidar de su salud y seguridad en el trabajo, así como de las de los demás que corren riesgos por lo que hacen o no hacen
2. Cooperar con el empleador y el personal designado para estos efectos
3. Seguir la formación propuesta por el empleador: curso de socorrista o de iniciación al manejo de equipos especiales
4. Respetar siempre las instrucciones y la formación recibida en lo referente a la utilización del material y el equipamiento suministrado por el empleador, incluido el equipamiento de protección
5. No interferir ni desviar un uso indicado para la salud, la seguridad o el bienestar

Finalmente, y no por ello menos importante, en el marco de las medidas referentes a las condiciones de salud y seguridad es conveniente implementar un programa de evaluación de riesgos en el que participe el mayor número posible de empleados. El objetivo es identificar los peligros y riesgos, hacer evaluaciones específicas y tratar de eliminar los riesgos o, al menos, reducirlos a un nivel aceptable. El recuadro 14 resume el proceso de evaluación de riesgos recomendado en el Reino Unido a todos los empleadores del sector público o privado.

RECUADRO 14:
CÓMO EVALUAR LOS RIESGOS EN EL LOCAL DE TRABAJO: CINCO FASES DE EVALUACIÓN

PELIGRO: Todo lo que constituye una amenaza, un riesgo (productos químicos, electricidad, escaleras, etc.)
RIESGO: Peligro más o menos probable al que se está expuesto

FASE 1: Busque dónde está el peligro
Dé una vuelta por su local de trabajo en busca de lo que puede constituir un peligro. Concéntrese en los peligros que puedan afectar o herir gravemente a varias personas. Pregunte el parecer de los otros empleados. Las instrucciones de los fabricantes o de los equipos y materiales lo ayudarán a determinar los peligros y a analizar los riegos, así como el registro de los accidentes y problemas de salud ocurridos en el museo.

FASE 2: Imagine quién pudiera ser afectado y de qué manera
No olvide los riesgos para el público más vulnerable: trabajadores y madres jóvenes, mujeres embarazadas, impedidos físicos, etc., particularmente expuestos, así como los trabajadores que no se encuentran siempre en el local de trabajo: empleados de los servicios de mantenimiento o de empresas de limpieza.

FASE 3: Evalúe los riesgos y determine si las precauciones actuales son suficientes o deben reforzarse
Calcule los riesgos de accidente y determine si pueden tomarse otras medidas para reducir estos riesgos. Incluso después de haber tomado todas las precauciones, los riesgos subsisten. Por lo tanto deberá calcular si los riesgos que subsisten son elevados, medios o menores. Su objetivo es minimizar todos los riesgos multiplicando las precauciones. Priorice los riesgos elevados y/o a los cuales se expone un gran número de personas.

Hecho esto, pregúntese: (a) ¿puedo eliminar todos estos peligros?, (b) si es imposible, ¿cómo dominar los riesgos para eliminar el peligro? Para controlar los riesgos, aplique los siguientes principios, de ser posible en el orden indicado:

a. poner en práctica una opción menos arriesgada
b. impedir el acceso al peligro (creación de puesto de guardia)
c. organizar el trabajo para reducir la exposición al peligro

FASE 4: Anote sus conclusiones
Su verdadero objetivo es minimizar los riesgos multiplicando las precauciones si es preciso.
Si usted ve que hay algo que hacer, haga la lista de las medidas a tomar y priorice los riesgos elevados y/o que pueden afectar a la mayor cantidad de personas.

FASE 5: Revise su evaluación y corríjala si es necesario
Tarde o temprano introducirá nuevos equipamientos, sustancias y procedimientos que podrían originar nuevas amenazas. Si hay un cambio notorio, modifique la evaluación para que tenga en cuenta el nuevo peligro. No la corrija por un sí o un no, pero si un nuevo elemento peligroso es introducido en el museo, tendrá necesariamente que señalarlo. En todo caso, es una buena práctica consultar periódicamente su evaluación para asegurarse de que las precauciones tomadas son válidas.

EJERCICIO:
Con la ayuda de las recomendaciones anteriores, haga una evaluación de los riesgos en su local de trabajo en el museo o prepare con un grupo de colegas una evaluación de riesgos para todo el edificio.

Marketing

Paal Mork
Responsable de Comunicación y Marketing, Norsk Folkemuseum, Oslo

Desde hace varias décadas, los museos se esfuerzan por captar cada vez más la atención de los visitantes y el marketing o mercadotecnia se ha convertido en una de las principales herramientas de gestión de los museos en un creciente número de países. Ello se explica sobre todo por la reducción de la ayuda pública en muchos países frente a la competencia cada vez más encarnizada en el sector del ocio. La sociedad se enfrenta a la creciente circulación de la información, de forma que es más difícil que nunca hacerse visible.

Los museos centrados en el público en todos los aspectos de su funcionamiento tienen más oportunidad de ganar popularidad y atraer nuevos visitantes. La comunicación con el público no es un proceso unidireccional. El museo con verdaderos resultados en este sentido no sólo comunica su misión al público, sino que recibe de él sus reacciones y utiliza estas informaciones para adaptar las necesidades y los deseos del público a sus programas de desarrollo.

Creo que todos los museos del mundo, en especial los de los países en desarrollo, tienen la posibilidad real de aumentar el número de visitantes si se orientan hacia el marketing. En una situación política más estable, se puede afirmar que los viajeros interesados por la cultura se dirigirán hacia regiones y países que han conocido períodos políticamente turbulentos durante las últimas décadas como el Medio Oriente, Afganistán o Irak. "Los clientes tienen sed de conocimientos de Irak", declaró Geoff Hann, de Hinterland Travel. A largo plazo, los museos pueden servir de lugar de reconciliación entre comunidades divididas, como se ve actualmente en Irlanda del Norte. Ahora bien, ello requiere una actitud positiva en cuanto al marketing y los servicios a los visitantes.

Este capítulo es una introducción a los temas principales del marketing en los museos. Comenzaré por generalidades y luego describiré el proceso de planificación estratégica para terminar con una breve introducción acerca de la construcción de una marca.

1. Introducción al marketing

Empresas y museos cometen con frecuencia el error de considerar el marketing únicamente como un proceso de promoción y venta. "La venta es sólo la punta del iceberg del marketing", afirma el profesor de marketing Philip Kotler (2003, p. 9). El marketing es un proceso holístico que pasa por la concepción de un producto, la segmentación del mercado, la gestión de la promoción y la búsqueda de la satisfacción del cliente. Una definición con frecuencia utilizada es la de la American Marketing Association (1985): "El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, promoción y distribución de las ideas, bienes y servicios para crear procesos de intercambio que satisfagan los objetivos individuales y organizativos" (Lancaster 2002, p. 3).

Orientación Producción

Al principio de la industrialización, el objetivo de los constructores era fabricar los mejores productos posibles. En época de penuria, el cliente no se hace difícil. Henry Ford decía acerca de su Modelo T: "¡Se pueden tener todos los colores que se quieran con tal de que sea negro!" (Lancaster 2002, p. 7). ¡Y a nadie se le hubiera ocurrido la idea de encargar un carro azul metálico con los asientos forrados de cuero beige!

Orientación Venta

En las décadas de 1950 y 1960, los productos industriales comenzaron a invadir el mercado y bajaron los niveles de venta. La orientación fue entonces hacia la venta de productos. La producción continuó como antes y para garantizar la venta de productos se establecieron estrategias comerciales a fin de convencer a la clientela de que comprara más.

Orientación Marketing

En este caso el cliente constituye el centro de las preocupaciones. En lugar de fabricar productos para vender, el productor estudia las necesidades y deseos de la clientela, y fabrica productos para satisfacerla. La producción se basa en las necesidades del mercado. La orientación marketing comprende no sólo un proceso de promoción del producto, sino también una comunicación y un estudio de las necesidades de la clientela. Esta orientación caracteriza el marketing contemporáneo. La evolución se refleja en la industria de los viajes. Entre los años 1970 y 1981 los turistas se contentaban con amontonarse en vuelos chárter, desplazarse en grupos y seguir a un guía o ir a tenderse en una playa junto a millares de otros vacacionistas. Ahora, la tendencia es el viaje individual, a la carta, que brinda una experiencia única.

Concepto del marketing social

El concepto de marketing social es una nueva evolución según el cual la producción debe tener en cuenta el medio y las necesidades de la sociedad. Como lo afirma un dirigente de Total: "La sociedad civil espera de las empresas, sobre todo de las mayores, que administren el impacto ambiental de sus actividades y de los riesgos industriales, pero también que anticipen y gestionen sus incidencias sociales directas e indirectas donde quiera que estén" (Desmarest 2003, p. 2).

Orientación actual de los museos en lo referente a la teoría y práctica del marketing

Muchos museos siguen orientados hacia la producción. En este caso, la opción de la exposición es decidida de manera unilateral por los conservadores, en función de sus temas de investigación y sus centros de interés. Los espacios reservados a los servicios para los visitantes son desdeñados con toda probabilidad en la medida en que los conservadores jefes no los visitan, del mismo modo que no acuden nunca al encuentro de los visitantes ordinarios del museo. En general, los museos definen programas a largo plazo teniendo en cuenta factores internos.

Cuando la dirección ve desaparecer a los visitantes, contrata un director de marketing para promover antiguas exposiciones según la orientación venta. Sin embargo, con frecuencia, el verdadero problema es la ausencia de exposiciones atractivas y de acogida a los visitantes. La intensificación de los esfuerzos de promoción y venta no es suficiente: hay que ofrecer ante todo un "producto" interesante y válido. Un museo con buen desempeño integrará plenamente el marketing a la actividad presupuestaria y a la planificación estratégica. Todos los esfuerzos orientados hacia el público se realizan pensando en los visitantes, cuyos deseos, necesidades y comportamientos son regularmente objeto de estudio y de nuevos programas.

A modo de ejemplo, la organización de televisión noruega era la única cadena de televisión autorizada en Noruega hasta 1991. Estaba orientada hacia la producción y los productores decidían los programas y la fecha de difusión. Tras la desregulación, el canal tuvo que adaptarse a una situación de competencia y comenzó a producir y retransmitir programas basados en el índice de audiencia, pasando así a la orientación marketing.

Así, el canal pudo seguir siendo el más popular de Noruega a pesar de la llegada de nuevos competidores.

El marketing mix

La orientación marketing depende de un conjunto de variables durante del proceso que va desde la concepción hasta la venta del producto. A estas variables se les llama 'marketing mix', según las "4 P del marketing" de E. Jerome McCharty: Producto, Precio, Promoción y Posición (Kotler 2003, p. 6). Las 4 P demuestran que todo es marketing, desde el desarrollo hasta la promoción del producto.

4 P del marketing

Producto **P**recio **P**romoción **P**osición

Producto

El producto es el objeto o los servicios que quiere o necesita el cliente; es la parte esencial de la combinación de las técnicas de marketing mix. Si el producto no es deseado ni querido, cualquier otro esfuerzo por venderlo será inútil. Para los visitantes, los "productos" del museo son las salas, las exposiciones temáticas y otros espacios de recepción. Y para los demás usuarios, también son las salas de estudio y los lugares donde pueden reunirse con amigos y allegados, en el restaurante o la cafetería. Todos estos lugares deben responder a sus expectativas, pues si el museo no es atractivo, nunca logrará adquirir ni mantener su notoriedad, incluso si la entrada es gratuita y se anuncia con mucha publicidad. Este es el error cometido por los museos que han tratado de basar el éxito del marketing en la orientación de la producción y las ventas. Muchos se han equivocado. Las exposiciones se basaban en la "producción" en vez de satisfacer las necesidades y el interés del público: las actividades profesionales no lograron salvar al museo. Gracias a las encuestas y entrevistas de objetivos específicos, el público puede influir en la fase inicial de concepción y planificación de una exposición, de forma que los elementos siguientes se correspondan mejor con su gusto.

Precio

En la industria del producto, el precio es un elemento importante para ganar la competencia y obtener ganancias. Para los museos, el precio es un instrumento muy apreciado a fin de atraer a determinados públicos. La entrada no debe ser la misma para todos. Si el museo desea obtener ganancias en la industria turística, una buena idea es quizás ofrecer una tarifa reducida a los turoperadores. A los mecenas y donantes les agrada recibir entradas gratuitas para empleados y contactos importantes. ¿Por qué no cooperar con otros museos en el lanzamiento de entradas comunes para varias instituciones de este tipo? En Europa, la gratuidad está ganando terreno. El objetivo es atraer al público que no visita los museos o no tiene los medios para ello.

Promoción

Las actividades promocionales se imponen con mayor o menor frecuencia, según el caso. Un museo que expone tesoros únicos del mundo puede tener un flujo regular de visitantes sin ninguna o muy poca promoción, mientras que el museo vecino cuyas colecciones son menos atractivas debe batallar por cada visitante. En este capítulo se describen en detalle las actividades promocionales.

Posición

Para la industria orientada al producto, la posición y la distribución son fundamentales. Un cliente se sentirá decepcionado si un producto objeto de publicidad no está disponible. La mayoría de los museos están ubicados en un lugar determinado y en muy pocos casos esa "posición" es igual a la distribución.

En el caso que nos ocupa, a menudo se trata del traslado de los visitantes hasta el museo. Si este se encuentra lejos del centro de la ciudad y es poco accesible por medio del transporte público o si se encuentra en un barrio que ofrece poca seguridad, quizás resulte interesante prever un autobús para los visitantes desde el centro de la ciudad. En casos muy diferentes, el Getty Museum de Los Ángeles y el Zuider Zee Museum de los Países Bajos ofrecen un área de estacionamiento a distancia y el traslado gratuito en tranvía o embarcación hasta el museo. Los servicios de ómnibus (o incluso de transbordadores en Ámsterdam) que se detienen en todos los museos de la ciudad están muy generalizados. Un museo que recibe escolares y grupos de turistas debe prever un parqueo para los ómnibus. Es una buena idea organizar exposiciones itinerantes para los habitantes de ciudades pequeñas o de otras regiones, de forma que puedan apreciar las colecciones.

2. Plan estratégico

El marketing mix debe inscribirse en la filosofía y los objetivos a largo plazo del museo mediante un plan estratégico. Dicho plan brinda los lineamientos sobre la estructura de gestión de las actividades. Define la misión del museo y describe la forma y los medios de llevarla a cabo. Evidentemente, el plan aborda cuestiones ajenas al marketing, como la investigación y gestión de las colecciones, que no abordaré en este capítulo. El plan estratégico debe evaluarse de forma permanente y adaptarse a las circunstancias. Un museo orientado hacia el público definirá sus preferencias a fin de contar con un plan orientado al mercado. Además del plan estratégico, el museo puede establecer un plan de marketing preciso y planes para otras actividades.

Misión y visión

La “misión” define la vocación de la organización. Los objetivos principales de los museos, es decir, acopiar, conservar, estudiar e informar, a menudo se enumeran a un mismo nivel sin que existan grandes prioridades.

Aspectos del plan estratégico vinculados al marketing

Misión y visión	Finalidad e ideas de la organización
Análisis de la situación	Factores internos y externos analizados con relación a las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas
Objetivos	Objetivos específicos más importantes de la organización para el futuro
Segmentación del mercado	División de la población en grupos distintos
Promoción	Esfuerzos en materia de información sobre el mercado
Control	Análisis de todos los objetivos en función de su consecución

Una misión general y descriptiva formulada desde la fundación del museo no lo llevará a desarrollarse. Si desea especializarse o seguir una orientación marketing, probablemente se verá obligado a reformular su misión. La reformulación permite que la administración tenga una visión y una mejor comprensión de los objetivos y desafíos que deberá enfrentar el museo.

La “visión” refleja las prioridades fundamentales del museo. Describe o resume la situación ideal que busca la organización. Ésta puede ser, por ejemplo, la visión de un museo más especializado en el arte moderno nacional o del más apto para exhibir los tesoros arqueológicos nacionales.

Análisis de situación

El éxito de cualquier museo depende de un conjunto de factores internos y externos. En el proceso de planificación estratégica, es imprescindible conocer las limitaciones y las posibilidades que existen dentro y fuera de la organización. Pueden clasificarse dichos factores según el análisis SWOT que estudia las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para el museo y su entorno.

Factores internos	Factores externos
Fuerzas y debilidades	Oportunidades y amenazas

Factores internos

El análisis SWOT permite examinar todos los factores internos para saber si representan una fuerza o una debilidad para la organización. Ello tiene que ver tanto con la competencia del personal como con la calidad de las colecciones, la situación financiera, el emplazamiento o el estado de los inmuebles. Un museo siempre tiene puntos fuertes y puntos débiles. Es importante no dejar que estos últimos echen por tierra el proceso de planificación. Hay ciertas debilidades que a veces se convierten en triunfos. El saqueo del Museo de Bagdad ocurrido en 2003 debilitó aún más a una institución que presentaba serias dificultades hacía más de diez años debido a la coyuntura política y económica nacional e internacional. No obstante, los acontecimientos acaecidos durante la primavera de 2003 lo colocaron en una posición promocional única: la situación puede convertirse en una fuerza a medida que el mundo entero oiga hablar del museo y sus problemas.

Factores externos

Mediante las técnicas de análisis SWOT se estudian los factores externos con relación a las Oportunidades y Amenazas que representan para el museo. Evidentemente, los factores externos incluyen a los visitantes y también a los posibles asociados en materia de cooperación, sin olvidar la competencia: los demás museos, los sitios patrimoniales y las actividades recreativas, incluidas las instalaciones deportivas y los centros comerciales que se centran cada vez más en la distracción. La situación política, la reglamentación gubernamental y el macro-entorno, trátese de levantamientos políticos, evolución demográfica o ciclos económicos, constituyen también factores externos que deben analizarse y dividirse en grupos que representen una oportunidad para el museo en algunos casos y una amenaza en otros. Las amenazas impuestas a los museos que acogen visitantes internacionales en el Oriente Medio son el resultado de la inestabilidad política y la reglamentación del mercado turístico por motivos religiosos. Si los turoperadores pudieran vencer estas dificultades y proponer circuitos por la región, brindarían una oportunidad excelente a los museos del área.

Objetivos

Los objetivos son las metas del museo para un período dado. Representan uno de los elementos más importantes y concretos del plan estratégico. Las metas concretas son fáciles de comprender, seguir y medir. Hay numerosos ejemplos de museos que no han sabido establecer sus objetivos más importantes. Como resultado de ello, los conservadores a veces prevén el montaje de una exposición en una sala que está por renovarse mientras que el servicio de marketing realiza otra campaña. La misión describe los objetivos de la organización, al tiempo que los objetivos describen cómo cumplir la misión. Y la visión describe la situación ideal por la que se inclina la organización, mientras que los objetivos la analizan como esfuerzos realistas y durante un período limitado. Los objetivos deben ser “SMART”, por sus siglas en inglés –eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas y relacionados con el Tiempo (Lancaster 2002, p. 239). El plan estratégico fija objetivos realistas para la organización. En el momento de la evaluación, se mide el nivel de realización de cada objetivo. Un museo que tenga la mejor visión para

conocer y comprender los tesoros arqueológicos nacionales podría fijarse los objetivos siguientes por un período de cinco años:

Plan quinquenal para el lanzamiento de nuevos proyectos

Año 1	Realizar estudio de mercado y proceso de planificación
Año 2	Crear fondos para el nuevo desarrollo
Año 3	Construir un centro que acoja las nuevas infraestructuras
Año 4	Desarrollar las nuevas infraestructuras
Año 5	Lanzar los nuevos proyectos

Segmentación del mercado

Ningún museo puede satisfacer a todo el mundo. Hay presentaciones que se ajustan más a ciertos públicos que a otros. En el plan estratégico, el público se divide en varias categorías. Esta segmentación del mercado permite comprender a quién se dirigen los objetos expuestos. Aquí proponemos una introducción a la segmentación del mercado que se analizará en detalle más adelante.

Actividades promocionales

Si el plan estratégico viene acompañado de un plan de marketing, pueden mencionarse brevemente las actividades promocionales incluidas en el plan estratégico. Dichas actividades se examinan en detalle más adelante.

Evaluación

Luego de un período determinado, se evalúa el plan estratégico mediante el análisis de los objetivos para ver si se lograron o no. Los factores internos o externos quizás hayan cambiado y requieran un ajuste. El plan estratégico debe incluir una serie de criterios de éxito que serán analizados en el momento oportuno. Para facilitar la evaluación, los elementos del plan estratégico deben ser medibles. “Se mejorarán los servicios ofrecidos a los visitantes” no es por lo general un buen objetivo, pues será muy difícil controlar si las mejoras previstas serán suficientes. Los datos cuantitativos, como el número de visitantes y su nivel económico, son fáciles de controlar. Los datos cualitativos son más problemáticos. Convendría descomponer los objetivos según las tareas controlables, por ejemplo: “Se mejorarán los servicios ofrecidos a los clientes gracias a la instauración de un nuevo sistema de información”. También es necesario pedir la opinión del público. No sirve de mucho ser testigo de un aumento o de una disminución del número de visitantes sin saber porqué. Asimismo, puede evaluarse la opinión de los visitantes por medio de encuestas, entrevistas y cuestionarios. Los sondeos deben incluir también a los no visitantes a fin de saber porqué no vienen al museo. (Véase el capítulo Servicios a los visitantes.)

3. Público destinatario

No pensar en la población, a menudo muy heterogénea, de la ciudad, la región o el país a la cual sirve el museo (habida cuenta de la edad, los estudios y el carácter étnico) constituye un problema común en la planificación de exposiciones y otros programas destinados al público. Como ya se dijo, los temas de exposición al parecer se corresponden frecuentemente con la esfera de competencia y los centros de interés de los conservadores y no con los del público. Los conservadores que pretenden organizar una exposición para “todos” la destinan probablemente a ellos mismos y a sus colegas.

Todas las propuestas deben formularse pensando en el público. Un texto dirigido a adultos con un nivel de instrucción elevado no será idóneo para niños. Es probable que un turista europeo no comprenda un texto redactado en árabe. Es posible que los grupos permanezcan solo 20 minutos en un museo mientras que los turistas individuales le dedicarán horas. No debe olvidarse que los destinatarios no son únicamente los visitantes que atraviesan las puertas del museo. También lo son las autoridades nacionales o regionales que financian la institución, los socios comanditarios potenciales, los donantes y los asociados en la esfera de la cooperación.

Segmentación de los mercados

La segmentación puede hacerse de varias formas. El museo debe desarrollar la segmentación que mejor se adapte para escoger entre una serie de variables de público potencial. A continuación se describen algunos métodos corrientes de segmentación (Kotler 1998: 125).

Segmentación del mercado

Segmentación geográfica	Segmentación en función del lugar de origen de los visitantes.
Segmentación demográfica	Segmentación en función de la edad, el sexo, el nivel de instrucción de los visitantes, etc.
Segmentación psicográfica	Segmentación en función de la categoría social, el modo de vida, la personalidad de los visitantes, etc.
Segmentación organizativa	Segmentación en función de las relaciones de las organizaciones con el museo.

Segmentación geográfica

Hay museos que reciben fundamentalmente un público nacional mientras que otros reciben sobre todo un público internacional. Un museo que acoge un público de los alrededores deberá esforzarse por renovar sus programas a fin de evitar que sean repetitivos. Un museo que atrae a los viajeros podrá permitirse el lujo de exhibir objetos auténticos de manera permanente, pues sabe que la mayoría de los visitantes los descubrirán por primera vez y quizás sea la única en su vida.

Segmentación demográfica

Las personas de diferentes edades tienen prioridades diversas. Si partimos de variables diferentes, tales como edad, sexo, contexto familiar, profesión, educación y categoría social, los destinatarios pueden clasificarse desde un punto de vista demográfico.

Segmentación organizativa

Como ya se mencionó, los asociados también constituyen un público destinatario que debe segmentarse a nivel organizativo, ya bien sea por tipo de organización (por ejemplo: organización gubernamental, autoridades nacionales, asociados en materia educativa, mecenas, donante, etc.) o en función de su apoyo al museo.

Público destinatario

Para los museos que desean aplicar un enfoque basado en el marketing resulta particularmente interesante acercarse a un público determinado. Aquí sugiero varios tipos de público y doy algunas ideas sobre la manera de aproximarse a ellos.

Familias

Muchos museos del mundo se interesan cada vez más por el mercado familiar. A los padres les agrada instruir y divertir a sus hijos durante una vista al museo y pueden aprovechar una experiencia común. El museo es también un lugar de encuentro ideal con otros miembros de la familia y allegados durante un día de asueto. Pero se trata de un mercado donde la competencia es dura. Las familias pueden reunirse en un parque donde no tienen que pagar la entrada, como es el caso del museo, o buscar atracciones más lúdicras. Para conquistar el mercado familiar, los museos deben adaptarse a las necesidades de las familias.

Ante todo, el museo debe abrir sus puertas durante días feriados o fiestas religiosas, cuando las familias tienen tiempo libre, por ejemplo, los viernes en los países musulmanes, los sábados y domingos en la mayoría de los demás países, así como durante las vacaciones escolares locales. Asimismo, es una buena idea proponer a los niños visitas dirigidas o actividades durante esos días o las vacaciones. Sin embargo, conviene adoptar disposiciones integrales para responder a las necesidades de las familias: apreciar los objetos expuestos solo es uno de los motivos que las traen al museo. También lo visitan para reunirse con otras personas y dialogar, de ahí la necesidad de crear puntos de encuentro para ellos. Muchos exigen también un buen café, incluso cuando el público familiar esté simplemente en busca de un lugar donde sentarse, relajarse y conversar. Las salas o áreas de juego que acogen a los niños para llevar a cabo actividades creativas tienen gran éxito.

Para penetrar este mercado, el mejor medio es quizás promocionar los programas familiares. Imagino, no obstante, que muchos museos no disponen de los medios necesarios para pagar una página de publicidad en los periódicos. Si el museo organiza una visita dirigida a los escolares, puede aprovechar esta oportunidad para distribuirles el programa de actividades familiares, y la prensa local puede informar sobre esos eventos e invitar a las familias a asistir al espectáculo siguiente. Asimismo, puede establecer buenas relaciones con algunas familias y enviarles información.

La industria de viajes

Los países árabes y el Oriente Medio poseen innumerables vestigios de los albores de la civilización occidental. Esta vasta selección de tesoros culturales únicos propicia una ocasión excelente para desarrollar el turismo. Egipto aprovecha plenamente este mercado desde hace más de un siglo y la industria turística es hoy una fuente de ingresos considerables. Otros países de la región no han apostado tanto por este mercado debido a razones diversas, lo que influye también en los museos. Si el Estado se interesara más por el turismo, sería más fácil para los museos atraer mayor número de visitantes de este segmento. Una situación política estable y la aceptación de las fuerzas religiosas de abrir más sitios a los extranjeros permitiría quizás a los museos atraer más turistas. La industria de viajes constituye una fuente de ingresos estable para los museos y puede esperarse que un mayor número de países se beneficie de ello.

Los grupos tienen exigencias particulares. La mayoría de los turoperadores desea que sus clientes descubran los tesoros más excepcionales en el menor tiempo posible. Otros les proponen una visita más prolongada y detallada en temas específicos. En Noruega, el Norsk Folkemuseum propone varias fórmulas a los grupos, según el tiempo de que disponen. Si tienen 20 minutos, visitarán la atracción principal: una iglesia de madera que data del siglo XII. Si disponen de 45 minutos, tendrán una visita dirigida más completa. Con 90 minutos, tendrán incluso la oportunidad de escuchar un relato, apreciar un espectáculo de danza folclórica y merendar.

Para lograr el éxito en el mercado de viajes, es necesario brindar a los turoperadores un mínimo de información sobre el museo. Geoff Hann tiene una larga experiencia en la organización de viajes al Oriente Medio. Le pedí que me hablara sobre los museos iraquíes y me dijo que el problema estriba en que nadie sabe dónde se encuentran. Convendría invitar a los museos del país a elaborar un manual para la industria de viajes, que contenga la descripción de los museos, sus obras maestras y su horario de apertura y los servicios que ofrecen. Ello beneficiaría a todo el mundo. Usted puede desarrollar esta iniciativa ahora mismo, enviando información a los editores de guías de viaje y turoperadores que organizan circuitos por su región. Estas informaciones pueden incluir datos sobre el museo, comunicados de prensa y testimonios personales.

Peregrinos

Los peregrinos representan varias decenas de millones de personas que se desplazan anualmente por todo el mundo. Sin embargo, se trata de un mercado potencial que los museos tienden a ignorar. Además, mientras que a los turistas no se les ve cuando se sienten amenazados, el flujo de peregrinos constituye probablemente una opción más estable. Incluso cuando el conflicto de Bosnia-Herzegovina alcanzó su punto culminante en el decenio de 1990, más de cien mil peregrinos continuaron atravesando la zona de combate año tras año para acudir al nuevo santuario marial de Medjugorje (Herzegovina). Los museos ubicados en lugares de peregrinaje deberían tratar a los peregrinos como a posibles visitantes y proponerles ofertas especiales elaboradas en coordinación con los turoperadores que se ocupan de ellos.

Escolares

A menudo se ven escolares en los museos y la visita a estos establecimientos forma parte con frecuencia del proceso de aprendizaje. Para el museo, es imprescindible partir de un enfoque profesional del sistema educativo. Los programas pedagógicos deben elaborarse conforme a los programas escolares, y a los alumnos debe invitárseles con regularidad. Huelga decir que un alumno que tuvo una experiencia positiva en el museo durante su infancia volverá de adulto. La información actualizada sobre la institución también puede difundirse entre los padres de los alumnos por medio de los niños. A menudo sucede que los niños que visitaron el museo con sus compañeritos de aula vuelven días después con sus padres y amigos. (Véase el capítulo La misión educativa del museo.)

Patrocinadores

Las empresas del sector privado que apadrinan a un museo esperan obtener a cambio un valor equivalente. Lo contrario sucede con los filántropos que son sus miembros benefactores. Las obligaciones del museo para con el patrocinador pueden adoptar formas tan diversas como la promoción de valores nacionales o la organización de una recepción en una sala de exposición.

En los últimos años, se ha desarrollado una industria privada floreciente que se establece en mercados antes ignorados debido a conflictos. Un ejemplo de ello es el creciente sector de las empresas privadas en las antiguas repúblicas soviéticas. Una manera en que las firmas internacionales logran un reconocimiento local es financiando organizaciones locales.

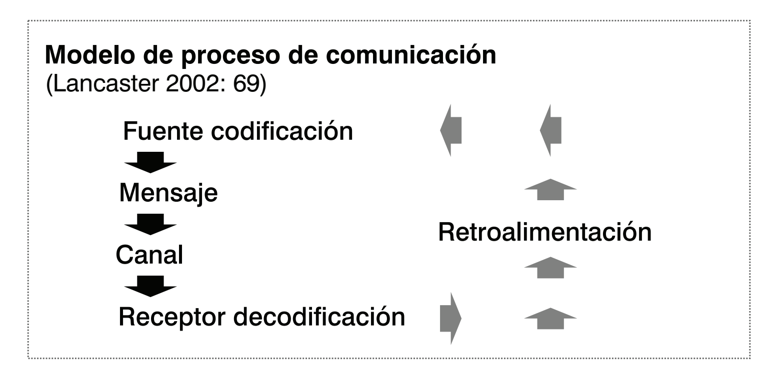
Según la orientación social antes mencionada, las firmas internacionales que se establecen en nuevos mercados se interesarán probablemente por fomentar valores sociales, ambientales y culturales. Se crea así un mercado potencial de mecenazgo. Los museos deben analizar de forma permanente estas tendencias y estar al tanto de todas las creaciones de las empresas que tradicionalmente brindan su apoyo a las actividades culturales.

La mejor forma de acercarse a este mercado potencial es estableciendo contactos personales. El museo debe analizar el perfil de estos posibles socios comanditarios y proponerles una forma de asociación atractiva y ventajosa.

4. Promoción

La promoción es la difusión de información sobre las actividades del museo. No debe olvidarse que se trata de un proceso de comunicación que involucra a un emisor y a un receptor. En otras palabras, el museo envía un mensaje a través del soporte de su preferencia. El receptor deberá hacer acuse de recibo y reaccionar ante dicho mensaje.

Los soportes tradicionales de comunicación son la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo y las ventas. Añadiré Internet como otra forma de comunicación.



Publicidad

Un anuncio es un mensaje publicitario pagado a los medios de comunicación –prensa, radio y televisión– bajo el control de quien lo financia. El anuncio debe despertar el interés de un amplio público para justificar su costo.

Hay diferentes formas de publicidad. La publicidad concebida para crear una imagen de marca a menudo se limita a dar a conocer el nombre de una empresa y su marca registrada. La publicidad de producto promueve una exposición o un evento que se celebre en el museo. Los mensajes publicitarios atraen la atención del público sobre un evento en particular. Imagino que muchos museos (a menos que tengan un buen patrocinador) recurren a la publicidad de productos y anuncios que invitan al público a reaccionar de inmediato.

Objetivos publicitarios
(Kotler 1998: 222)

El objetivo:	¿A quién se debe llegar?
La posición:	¿Cuáles son los méritos de la oferta y cuál es su punto de divergencia con relación a las ofertas de la competencia?
Reacción deseada:	¿Cuál es la reacción que se busca del público?
Término:	¿En qué plazo deben lograrse los objetivos?

Para lograr su objetivo, el anuncio debe ser lo que los expertos en marketing llaman una "propuesta de venta única" (Kotler 2003, p. 310): una oferta lo suficientemente atractiva como para atraer la atención del destinatario. Según una teoría de marketing, solo puede transmitirse eficazmente un mensaje a la vez y este último debe ser tan convincente que el destinatario se decida por el producto o servicio en detrimento de otras ofertas de la competencia. Por consiguiente, cuando se lanza un mensaje publicitario, más vale promover un evento importante que tratar de dar a conocer el programa de actividades del museo.

De acuerdo con el modelo DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results) (Lancaster 2002, p. 74) de aprendizaje del consumidor sometido a una presión publicitaria, este último pasa por las fases siguientes antes de que el mensaje publicitario surta efecto:

De la inconciencia al conocimiento
A la comprensión
A la convicción
A la acción

Estas fases diferentes reclaman también distintas formas de publicidad. En la primera, el público no tiene conciencia de la existencia del museo. La publicidad sobre la imagen del museo y otros modos de promoción son necesarios para adquirir conciencia de su existencia. En la fase de comprensión, el público conoce de la existencia del museo y la publicidad del producto sirve para promover ciertas ventajas a fin de estimular las preferencias del público. En la fase de convicción, el sujeto adopta una actitud positiva hacia el museo; espera tener un motivo para visitarlo, ya bien sea un evento, una exposición o un programa familiar. Luego de haber transitado por todas las fases, el sujeto pasa a la acción, resultado deseado por el anunciante.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas representan hoy un proceso complejo cuyo propósito es desarrollar los conocimientos y las actitudes. Según la definición, se trata de un esfuerzo deliberado, premeditado y sostenido con el fin de establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y su público (Lancaster 2002, p. 82). El uso de las relaciones públicas en la comunicación exige una prensa libre e independiente. Si la prensa está dominada por una visión determinada o si los elementos significativos están controlados, las teorías generales de relaciones públicas corren el riesgo de no poder ofrecer los métodos adecuados.

El efecto de las relaciones públicas en las empresas ha aumentado en los últimos años. Hoy, muchas de ellas tienen directores de comunicación que se ocupan de todos los asuntos mediáticos. Ofrecen una imagen de probidad, tienen el deseo de informar y están disponibles a toda hora. Su

misión es desarrollar una buena imagen de la empresa y mantener una actitud positiva, incluso en situaciones de crisis.

Desde el punto de vista de la comunicación, las relaciones públicas tienen una importancia creciente para los museos. Si la publicidad es ideal para promover un evento, las relaciones públicas son excelentes para fomentar la imagen de marca. Las relaciones públicas ofrecen la enorme ventaja de la credibilidad. En general, las personas se muestran escépticas con respecto a la eficacia de los mensajes publicitarios mientras que creen en lo que leen en los periódicos. Y ello es mucho más rentable por cuanto el museo sólo tiene que pagar los gastos de difusión. Muchos museos no pueden permitirse el lujo de hacer publicidad, pero se benefician no obstante del trabajo informativo de los medios de comunicación. Sin embargo, la competencia es intensa en los medios y los departamentos de redacción son cada vez más reticentes a brindar información sobre eventos que en su opinión carecen de interés.

Relaciones con la prensa

El trabajo de relaciones públicas más sencillo comienza con el envío de un mensaje a la prensa. A menos que sea una información exclusiva, nadie le prestará atención. Se impone entonces desplegar esfuerzos en la esfera de las relaciones públicas. La lista que aparece a continuación le ofrece ideas útiles que lo ayudarán a transmitir el mensaje.

El esfuerzo en la esfera de las relaciones públicas debe basarse en una campaña bien concebida. Un artículo de prensa atraerá la atención de los lectores o les brindará información, pero los horarios de apertura y las ofertas especiales se anuncian de manera más eficaz mediante la publicidad, la colocación de carteles o el marketing directo. La política de relaciones públicas debe ser selectiva. Los grandes eventos exigen campañas de envergadura mientras que los pequeños no exigen la misma atención.

Pueden difundirse ampliamente comunicados de prensa para informar a los medios de comunicación, pero las relaciones con los periodistas serán mejores si se les da la exclusividad de la información. Los comunicados deben ser breves (una página como máximo) y contundentes, mencionar primero los asuntos importantes, estar fechados y dar las coordenadas precisas del director de relaciones públicas.

Manténgase disponible y listo para difundir información en todo momento y enviarla con regularidad. Planifique sus envíos en función de fechas tope para los medios más importantes. El comienzo de la semana es el mejor momento para proponer nuevos artículos.

Proponga diferentes puntos de vista en función del soporte mediático. Los periódicos, la televisión y la radio exigen formas diferentes de presentación de la información. El museo debe tener expertos que accedan gustosos a conceder entrevistas y ofrezcan buenas referencias. No olvide que no son necesariamente telegénicos y que gran cantidad de información indispondrá al periodista que debe terminar su programa.

No se dé por vencido demasiado rápido, pero aprenda a detenerse a tiempo. Una carta, un fax o un correo electrónico quizás no tengan efecto. Si el artículo es bueno, no deje de llamar por teléfono para saber qué tipo de seguimiento se le dará. Si lo rechazan, ataque desde otra posición. Pero no discuta pues ello dificultaría su próximo contacto.

Marketing directo

El marketing directo abarca el conjunto de actividades de promoción dirigidas a un grupo o individuo. A diferencia de la publicidad y las relaciones públicas, el marketing directo es controlado y tiene un objetivo específico.

En general, el marketing directo consiste en enviar cartas a los amigos del museo, a otros contactos, a los visitantes y a socios comanditarios potenciales. Depende, en gran medida, de una base de datos donde se introducen y clasifican las informaciones sobre los destinatarios. Invitar a personalidades influyentes a dar a conocer el museo es otro tipo de marketing directo.

El envío de correspondencia por correo es probablemente la forma de marketing directo más común. Según una encuesta realizada entre presentadores, la correspondencia postal es

considerada como el modo de promoción más eficaz (Kotler 1998, p. 248). El museo puede adaptar la fórmula al destinatario. Se invitará a los escolares, por ejemplo, a participar en los programas diseñados para ellos, mientras que otras categorías de visitantes recibirán el programa de eventos.

Las operaciones postales pueden comenzar con el envío de invitaciones para nuevas exposiciones. Cree una base de datos con las coordenadas de las personalidades del mundo de los negocios y la política y las autoridades municipales y gubernamentales. Incluso cuando no asistan a la inauguración, sabrán que el museo se mantiene activo. Las informaciones sobre los espectáculos y eventos podrán difundirse entre ciertas categorías de público. Se invitará a determinadas instituciones a apoyar el museo.

Los contactos personales son un modo de promoción vital para los museos. En un país donde el acceso a la prensa libre dificulta la publicidad y las relaciones públicas, a veces resulta crucial mantenerse en contacto con "embajadores" que exhorten al público a visitar y apoyar su museo. Entre estas personalidades pueden figurar dirigentes políticos, empresarios y otros. Sostenga buenas relaciones con ellos, invítelos a eventos específicos, ofrézcales un trato especial y manténgalos al tanto de sus actividades.

La base de datos utilizada para el marketing directo no se limita a una lista de nombres y direcciones. Debe organizarse según ciertos criterios: tipo de organización, preferencias de los visitantes, aportes al museo, criterios geográficos, etc. Debe ser fácil de almacenar y accesible por medio de un programa informático.

Internet

Internet, en particular la Red de Redes y el correo electrónico, ofrece un medio de comunicación único. Permite difundir un gran volumen de información fácilmente accesible a un costo mínimo. Es internacional y en gran medida independiente de las reglamentaciones locales y nacionales, sobre todo si el museo tiene un servidor extranjero. Incluso un sitio sencillo puede ser interactivo, lo que permite un intercambio entre el público y el museo. Es fácil crear y publicar un sitio: tanto los alumnos de segunda enseñanza como las firmas internacionales utilizan, por lo general, los mismos métodos. Es indudable que los servicios de Internet que se desarrollaron muy rápidamente desde que se generalizó el acceso gratuito en 1993 desempeñarán un papel aún más importante en el futuro.

Para tener un reconocimiento internacional en la red, considere la posibilidad de adherirse a un "dot museum" (.museum), es decir, un dominio internacional de alto nivel apoyado por el ICOM y regístrese en línea en la siguiente dirección: http:www.musedoma.museum.

Empero, la Internet también tiene sus límites. Si bien la publicidad y el marketing directo llegan al destinatario en la prensa o en la televisión, la búsqueda de información en Internet exige un esfuerzo adicional. Sin embargo, a reserva del cumplimiento de las cláusulas de confidencialidad, el correo electrónico puede ofrecer un medio muy eficaz de informar al público interesado que acepta dar su dirección electrónica al museo.

La situación de venta ideal es, digámoslo así, aquella en la que el vendedor del mercado promociona su mercancía. Con Internet, el vendedor alaba su producto en una oficina virtual. Pero el edificio de oficinas tiene cientos de pisos y miles de oficinas en cada uno. Hay pocas posibilidades de ver a alguien entrar en la oficina para escuchar la oferta propuesta. Para garantizar que los visitantes encuentren el sitio, existe desde hace algunos años un servicio pagado que dispone de un repertorio de sitios de museos. El problema está en distinguir los buenos servicios de aquellos que sólo persiguen un fin mercantil. De hecho, el desarrollo de los motores de búsqueda hace que estos servicios sean menos indispensables.

Hacerse visible en la red se convierte en algo primordial, aunque solo sea mediante una página con algunas informaciones prácticas y una dirección electrónica. Para los turistas, sobre todo extranjeros, la consulta del sitio es a menudo la etapa inicial de los preparativos para las vacaciones.

Si el museo aparece en la red, recibirá mayor atención. Aunque las posibilidades de acceso a Internet son extremadamente variables en los países en desarrollo, su expansión continúa. Incluso si el museo no tiene por ahora la posibilidad de crear un sitio, es importante que lo prevea tan pronto como le sea posible.

5. Creación de una "marca" de museo

Puede decirse que una marca es un nombre de producto. Pero la marca es más que una etiqueta, un nombre o un envase. Propicia el reconocimiento universal del producto. Lo asocia con valores que se añaden al producto mismo. Un Mercedes no es solo un auto, también da una imagen de comodidad, nos protege contra una tormenta de nieve o de las arenas del desierto y nos permite llegar felizmente a nuestro destino. La mayoría de las personas asocia las grandes marcas a un conjunto de signos. Dichos signos son igualmente representativos de los individuos que los han escogido. Si lo vemos al volante de un Mercedes, pensaremos que usted es rico y que goza de una buena situación. El capital de marca es el término empleado para designar los elementos significativos de una marca cuyo valor puede ser considerable para el fabricante. Ello constituye una parte importante del perfil del fabricante y de su gama de productos. Pero este último no controla totalmente los valores de la marca. Los consumidores se hacen su propia idea al respecto. Coca-Cola es, de cierta forma, un emblema estadounidense. Todo lo que hagan los Estados Unidos es probable que tenga una influencia en la imagen de la empresa, quiéralo esta o no. La construcción de una marca es desde hace tiempo una estrategia comercial esencial para la empresa. Esto también se ha convertido en una cuestión importante para el sector cultural y las organizaciones sin fines de lucro.

Control del capital de marca

Para el museo, la construcción de una marca sólida se desarrolla en cuatro fases. La posición menos envidiable es aquella en la que el público apenas conoce el museo. La posición privilegiada es aquella en la que el museo tiene un público numeroso que lo utiliza no solo en interés propio sino que también lo recomienda a otros. La siguiente descripción se basa en el modelo del "capital de marca orientada a los clientes" de David Lane Keller (2003, p. 75). Es una herramienta para construir una marca sólida basada en el punto de vista del cliente.

Proceso de construcción de una marca de museo

1 Identificación	El público establece la identidad del museo, el nombre y el tipo de museo.
2 Sentido	El perfil de los visitantes, la exposición y las actitudes generales conforman el sentido que da el público al museo.
3 Reacción	Los visitantes emiten juicios y experimentan sentimientos con relación al museo.
4 Relación	Los visitantes recomiendan el museo a otras personas, laboran como voluntarios y a veces lo incorporan a su modo de vida.

Este proceso debe seguirse paso a paso y el museo sólo puede acceder al nivel superior después de haber vencido las etapas precedentes. No puede pedirse al público que tenga una opinión sobre el museo si ignora su existencia. De igual forma, no puede esperarse que le sea fiel si no tiene un sentimiento positivo hacia el museo.

La identidad

En primer lugar, es necesario que el público conozca el museo, su nombre y especialidad. A diario vemos etiquetas de marcas conocidas en todo el mundo en situaciones diversas. Durante eventos deportivos

internacionales, los logotipos aparecen en carteles colocados por todo el campo de juego y a veces incluso sobre los jugadores para que el público recuerde el nombre de la empresa.

No quiero decir con ello que su museo deba apadrinar un evento deportivo internacional. Pero para fortalecer su imagen de marca, debe asegurarse de que el público piense en ella con tanta frecuencia como sea posible y en situaciones tan diversas como sea posible.

Si las personas quieren ir al museo, será en su museo en el que piensen. Si quieren estudiar o reunirse con amigos y allegados, su museo será el lugar escogido. Para ello, la identificación del museo debe establecerse con cuidado. Si se trata de un nuevo museo, es necesario ponerle un nombre y crearle un logotipo. Si se trata de un museo existente, sus objetivos más importantes pueden resumirse en un lema publicitario. Muchos museos tienen desde hace tiempo un nombre y un logotipo, como el British Museum. Intentar cambiarlos es algo arriesgado. Una marca bien identificada ofrece una ventaja inmensa en el proceso de construcción de la marca. Muchas firmas fracasaron en su tentativa de lanzar una nueva marca. Si el museo ya tiene un nombre bien conocido, será preferible imprimirle un nuevo contenido en vez de cambiarlo creando un buen lema. El Boston Museum of Science anunció el lema "*It's alive*" para mostrar su nuevo perfil (Kotler 1998, p. 261).

El sentido

En segundo lugar, el público debe conocer las características del museo, sus programas de investigación y exposición, los servicios que propone, las entradas, etc. En este sentido, los visitantes se harán su propia idea del museo, según su experiencia y el perfil de los usuarios.

Estos criterios se basan en el perfil de exposición y los temas de investigación. El Museo de Arte Moderno puede concentrarse en el arte moderno experimental, incluso provocador, para atraer a aquellos que se sienten tentados por sus desafíos, o privilegiar la obra de pintores cotizados y muy bien aceptados si quiere tener una multitud de visitantes. Otro criterio se relaciona con la calidad del servicio. Un museo centrado en la familia acondicionará espacios para los niños. Un museo centrado en la investigación dispondrá de locales donde los investigadores puedan estudiar sus colecciones. También se le juzgará por su fiabilidad y estabilidad. Debe permanecer abierto tal como se anunció y exponer los objetos de forma accesible y atractiva. Todo el personal es "embajador" del sentido conferido al museo y debe reflejar la calidad de servicio deseada.

Todos estos criterios permiten presentar los elementos significativos del museo. Pero los visitantes también le darán un sentido, una actitud general. En materia de marketing, el sentido se basa en la identidad de los usuarios de un producto, la situación en que se emplea el producto y la personalidad e historia del fabricante. Estos elementos significativos están integrados por la identificación y los criterios antes mencionados y también por la opinión pública y la experiencia personal.

Aparecen con toda claridad en la industria automovilística. La seguridad es la imagen de marca de Volvo. En opinión de los consumidores, sin embargo, el Volvo es un auto seguro, sólido y quizás un poco lento, que no da una imagen muy dinámica. Volvo está tratando de cambiar su actitud para parecer más "deportivo". El perfil de la marca siempre garantiza la seguridad y la potencia del motor. Sin dudas, esta es una manera de propiciar el cambio de opinión del consumidor y atraer una clientela familiar más orientada al ocio.

El perfil del usuario también es importante para la imagen de la marca. Si el museo está dirigido a los investigadores,

los escolares quizás no se atrevan a establecer contacto con él. Si tiene la reputación de presentar sólo exposiciones aburridas, no hay dudas de que no será el escogido por las familias. Los museos que proponen actividades interesantes y un servicio de calidad son, forzosamente, más visitados.

La reacción

Si usted logra transmitir el sentido general del museo, podrá esperar que el público emita juicios y experimente sentimientos hacia él. El sentido de la marca tiene una relación más estrecha con los criterios generales y la comprensión de un producto o de un servicio, mientras que la reacción ante la marca está más vinculada con el nivel de calidad específico del fabricante, el carácter único, el juicio y el sentimiento de los clientes.

Para llegar a la tercera fase del modelo de construcción de marca, el museo debe mostrar un nivel de calidad confiable. Las exposiciones y publicaciones de estudios deben ser científicamente correctas y el personal, calificado. Es esencial que el público tenga confianza en las afirmaciones del museo, que será entonces respetado y reconocido. Pero no basta con la calidad. Es necesario adoptar un enfoque activo hacia el público. De lo contrario, el museo atravesará, en algún que otro momento, una situación de pasividad. Gozará de gran reconocimiento pese a una débil frecuentación.

Para alcanzar su objetivo, el museo debe tener una especie de superioridad, algo único y atractivo: tesoros excepcionales, exposiciones basadas en estudios excelentes o simplemente el mejor café de la ciudad. Los visitantes también experimentan sentimientos por el museo. Los sentimientos y las experiencias son muy utilizados en los estudios de marketing. Como la calidad y concepción de los productos están menos diferenciadas, los sentimientos por una marca se convierten en algo esencial. Los tesoros culturales pueden crear sentimientos muy fuertes. Si el museo logra valorar los objetos en su justa dimensión, estos últimos se convertirán en elementos emblemáticos del lugar.

La relación

La fase superior más codiciada en la construcción de una marca es tener visitantes fieles que vienen al museo con regularidad, lo recomiendan a otros y lo apoyan tanto desde el punto de vista financiero como con el trabajo como voluntarios. Llegan incluso a integrarlo a su estilo de vida. En el marketing de las empresas, un lugar muy importante es reservado para este público. Se estima que es cinco veces más difícil ganar un nuevo cliente que conservar el que ya se tiene. Muchos museos funcionan desde hace años en este segmento gracias a sus asociaciones. Los amigos del museo abonan una cuota anual para mostrar su fidelidad y apoyar al museo desde el punto de vista financiero mediante donaciones y trabajo voluntario. Si su museo cuenta con este tipo de público, cuídelo y estimúlelo. Son sus visitantes más preciados. Conocen la marca y lo que ella representa.

Seguridad de los museos y preparación para las catástrofes

Pavel Jirasek
Departamento de Protección del patrimonio, Ministerio checo de Cultura

"Cualquiera diría que esta foto no muestra nada extraordinario. ¡Pero si es una pieza de museo!"



Foto: Jin Cerný

La seguridad nos atañe a todos

Uno de mis amigos de larga data, profesional de museo y excelente museólogo, tenía la costumbre de comenzar sus cursos sobre la organización de una colección con estas palabras: "Sin colecciones, no habría museo, pero ¡no olviden que no ocurre lo mismo en sentido inverso!" Muchas personas sienten la necesidad de coleccionar objetos. Para satisfacer su deseo, no necesitan crear un museo. Los museos, por su parte, están obligados a crear colecciones; para ellos eso representa más que un signo de interés por los objetos culturales. Es cierto que la constitución de una colección con base en un museo no es un fin en sí mismo. Para que se utilice con conocimiento de causa y comunique la información que contiene a los visitantes debe no solo continuar desarrollándose, sino sobre todo, preservarse para las generaciones futuras. Esta colección museográfica, no es, evidentemente, un fin en sí mismo, pero ello no significa que no se pueda tocar ni extraer una sola pieza de ella.

Sin embargo, esa decisión solo puede tomarse en el marco de una política de colecciones claramente establecida, y no debido a influencias externas que podrían ser muy perjudiciales o incluso destruir las colecciones, cualesquiera que sean las decisiones estratégicas del museo. Semejante desastre puede hasta implicar su propia destrucción. Para evitar eso, los museos utilizan sistemas de seguridad.

Nota: la pérdida de objetos cuyo valor financiero no es muy importante comparada con el valor de la colección puede, empero, acarrear la inmensa pérdida del valor científico o cultural de toda la colección.

El personal en su conjunto (no solo los guardias, sino también la dirección general y el personal de servicios técnicos y de conservación) forma parte de ese dispositivo de seguridad, y lo mismo sucede con todas las operaciones que se llevan a cabo en la institución y con los recursos utilizados. Nadie puede escapar de los procedimientos de seguridad, ni siquiera los visitantes. El museo es una institución especial a la que se le confía la custodia de objetos extremadamente importantes para el presente y que están expuestos a los riesgos de robo, vandalismo, incendio, daño causado por las aguas, ataque de productos químicos, etc. Todas las personas que, de una u otra manera, enfrentan ese problema, deben tenerlo en cuenta y facilitar los procedimientos de seguridad. El dispositivo de seguridad incluye las relaciones externas del museo con sus principales asociados (bomberos y policía).

Por supuesto, el museo debe garantizar la protección de las colecciones, pero también de sus visitantes y sus empleados, de su patrimonio así como de su reputación.

Un museo puede ser un lugar de alto riesgo, y los riesgos son elevados en todas estas categorías. El vandalismo, el fuego, el agua, los productos químicos, etc. son otras tantas amenazas para las colecciones.

Además, en ocasiones las piezas de colección son canjeadas a cambio de un beneficio substancial, ya que tal género de demanda está en constante progresión. Los museos acumulan esos objetos en gran cantidad en un espacio comparativamente restringido. Claro está, ello solo hace que aumente el riesgo de robo. Cabe señalar que los dispositivos de seguridad en cada zona de actividad están más expuestos internamente, ya sea por falta de disciplina, incumplimiento de las normas elementales, indiferencia y, lamentablemente, por la acción de empleados bribones que ayudan a los maleantes o les trasmiten información. Los museos no pueden excluir ese riesgo: en efecto, hay casos probados de robos, asaltos e incluso robo a mano armada en los cuales se ha demostrado, o al menos es altamente sospechosa, la participación del personal. Por ello es preferible realizar algunos cambios a nivel del comportamiento que instalar un sistema electrónico de seguridad sofisticado y oneroso.

El cumplimiento de las normas elementales de seguridad permite minimizar los riesgos. Pero, ningún dispositivo es perfecto. Una falla del eslabón más débil de la cadena puede implicar una ruptura total. Lamentablemente, el descubrimiento del eslabón débil sucede, por lo general, cuando el mal ya está hecho. Este capítulo se refiere a la prevención de esos incidentes y les enseñará a establecer un dispositivo de seguridad apropiado, a manejar algunos tipos de riesgos y qué hacer en caso de alerta.

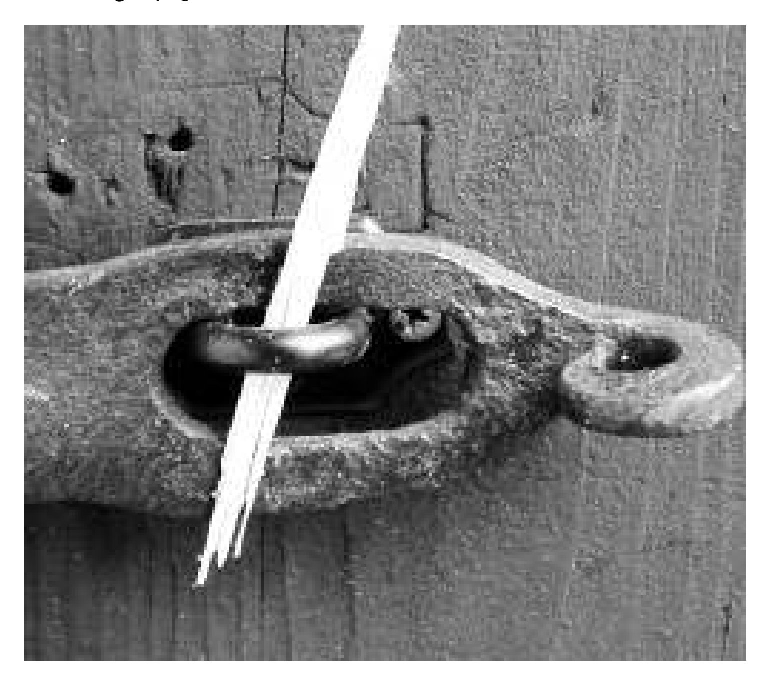


Foto: Pavel Korda

Establecimiento de una política y de un sistema de seguridad

La seguridad de un museo solo puede garantizarse si se define claramente la política de seguridad y su correcta aplicación. No obstante, la eficacia de un sistema de seguridad depende de la aceptación de cierto número de medidas y de la actitud del personal de museo respecto de su puesta en práctica.

Breves definiciones de los términos utilizados en este capítulo

1. La seguridad, para un museo, es su capacidad inmediata de cumplir una de sus funciones elementales, a saber, proteger a sus empleados, sus visitantes, sus colecciones, su patrimonio mueble e inmueble y su reputación.
2. El análisis de riesgo es el proceso que permite definir la frecuencia y la gravedad de los peligros a los cuales está expuesto el museo (sus empleados, visitantes, colecciones, otros bienes muebles e inmuebles y su reputación). El resultado del análisis es la evaluación de cada uno de los riesgos que son objeto de este capítulo, en una escala que comprende cinco niveles:
   a. insignificante
   b. bajo
   c. medio
   d. elevado
   e. catastrófico
3. Un riesgo aceptable es un riesgo cuya frecuencia y alcance no implican una pérdida sensible para la organización (degradación de un objeto que forme parte de una colección, deterioro del estado de salud, etc.). El grado de aceptabilidad, es decir, el nivel de pérdida aceptable, es definido por la propia organización en virtud de criterios morales y de la legislación nacional.
4. La política de seguridad define, sobre la base del análisis de riesgo, el grado de seguridad requerido para el museo (nivel aceptable de riesgos individuales).
5. La gestión de seguridad de un museo incluye todos los instrumentos de gestión, las medidas y los procedimientos que tienen un impacto sobre el nivel de seguridad de la institución.
6. El plan estratégico de protección del museo incluye todas las actividades consideradas para fortalecer la organización en la lucha contra los diferentes tipos de riesgos (garantizar la seguridad del museo) al nivel requerido y según las prioridades claramente establecidas.
7. El plan de emergencia describe brevemente las medidas y los procedimientos a seguir en caso de alerta y accidente, y es la síntesis de los documentos de planificación, información y metodología utilizados en la toma de decisiones, la gestión y la coordinación de las situaciones de crisis. El plan de emergencia debe formularse por escrito y ser redactado por el responsable de la organización. En el caso de un museo nacional, debe adecuarse al plan de emergencia nacional, regional o municipal establecido, en general, por un servicio del Ministerio del Interior o de la Administración Regional. Los museos de fundaciones, asociaciones, universidades y otros deben esforzarse por aplicar las mismas normas y procedimientos nacionales o locales conjuntamente con los servicios de emergencia.
8. El sistema de seguridad del museo abarca todos los medios técnicos y las medidas organizativas dirigidos a garantizar el nivel de seguridad requerido.
9. La ficha operativa del plan de prevención y protección es un material documental que contiene las informaciones indispensables sobre los locales del museo, necesaria para la intervención de las fuerzas especiales que neutralizan las consecuencias de un accidente o de una situación de emergencia.

La seguridad de las colecciones y del museo es una variable que depende de factores externos e internos. Como ya mencioné en la sección anterior, los riesgos caracterizan la gravedad del peligro que amenaza al museo. La implementación de una política de seguridad integrada al plan estratégico de protección del museo permitirá minimizar los riesgos.

¿Quién está encargado de tomar las medidas de seguridad y velar por su aplicación?

1. El director del museo debe definir su política de seguridad, la que debe basarse en el análisis de riesgo.
2. El miembro del personal designado como jefe de seguridad debe estar facultado por el director del museo. Entra otras cosas, es responsable del análisis de riesgo de todos los edificios y locales que posee o administra el museo o que arrienda, con fines de exposición o almacén de bienes culturales. El análisis de riesgo puede también confiarse a un gabinete de expertos de buena reputación, quizás a una consultoría especializada en la materia, o a la compañía de seguros del museo. Un análisis de riesgo simplificado puede realizarse mediante el formulario presentado en el Anexo 2, al final de este capítulo.
3. Todo el personal del museo, en especial la dirección y los jefes de servicio, debe encargarse de la ejecución y aplicación de las medidas de seguridad.

Análisis de riesgos y plan de seguridad

El director de la organización o el responsable de seguridad determina el riesgo aceptable para todos los peligros identificados y el conjunto de edificios y locales (la escala graduada que figura en el punto (2) del recuadro de la izquierda es útil para ello). Concretamente, eso quiere decir que para algunos edificios (ejemplo: un almacén de materiales de construcción situado a una buena distancia del edificio principal) es aceptable un riesgo medio de incendio, mientras que en otros casos todo riesgo de incendio, por muy leve que sea, debe eliminarse (sobre todo en las salas de exposición y los almacenes de las colecciones).

La comparación de esta graduación de riesgos con los resultados de un análisis de riesgo define entonces las prioridades de la eliminación de riesgos específicos, y sirve de base al plan estratégico de protección del museo.

Al establecer el plan estratégico del museo, el director o el responsable de seguridad ajustan o perfeccionan el sistema de seguridad apropiado.

Así, los principios elementales de elaboración de un dispositivo de seguridad eficaz dependen de un análisis de riesgo permanente, de su evaluación y de la integración de sus conclusiones en forma de medidas concretas en el funcionamiento cotidiano del museo. Como ya se dijo, ello debe formar parte de las funciones del personal de seguridad, así como de todos los efectivos del museo.

Normalmente, le corresponde al personal de seguridad tomar las medidas apropiadas para tratar un problema de seguridad real o previsible según las órdenes de la dirección, pero todos deben saber lo que hay que hacer y a quién informar en caso de emergencia o de duda. Ello significa que la formación relativa a los procedimientos de seguridad y la reacción frente a las dificultades reales o previsibles u otras situaciones de emergencia deben integrarse al programa de capacitación y desarrollo profesional que propone el museo a todo el personal, con independencia del cargo o función.

En la actualidad, el análisis de riesgos se considera una disciplina en su sentido más amplio, a la cual conceden una gran importancia las empresas especializadas o los equipos de expertos de las instituciones gubernamentales. Los sistemas sofisticados de análisis moderno incluyen la modelización del comportamiento de sistemas con fines de gestión de situaciones de emergencia, lo que nos permite controlar el comportamiento de los subsistemas individuales así como del sistema de seguridad en su conjunto. También hay que tener en cuenta no solo incidentes que tengan un alto nivel de probabilidad, sino también los que presenten un grado mínimo de probabilidad, pero que tienen consecuencias potencialmente catastróficas. Por consiguiente, todo se basa en el nivel de riesgos identificados. Es altamente revelador el hecho de que la industria de los seguros figure entre los principales comanditarios de una publicación y de un estudio sobre el riesgo de peligros naturales a más largo plazo, como el del *Benfield Natural Hazards Risk Assessment*, Centro de la Universidad de Londres.

Es cierto que en la elaboración de la política de seguridad del museo no se puede desestimar la incidencia catastrófica de un ciclón o de un sismo que puede asolar la región quizás una vez cada diez o quince años. Sin embargo, existen peligros cuyo efecto destructor sobre las piezas de colección no es inmediato, pero sí temible, provengan ya sea de la contaminación atmosférica o de una luz demasiado agresiva cuyo efecto nefasto a largo plazo es comparable al de una catástrofe natural de unos minutos (véase el capítulo Preservación de las colecciones).

Es conveniente determinar el grado de riesgo aceptable para cada uno de esos peligros. En otras palabras, el museo debe determinar la gravedad del riesgo de ocurrencia de una situación particular que está en condiciones de asimilar. Es evidente que algunos peligros son ajenos a su voluntad. No obstante, deben tomarse medidas preventivas en cada caso, lo que limita en grado sumo sus posibles consecuencias. Por medidas preventivas quiero decir las disposiciones tomadas para garantizar la seguridad del museo o, más precisamente, los subsistemas individuales del dispositivo de seguridad en el cual se inscribe la puesta en práctica del plan estratégico de protección del museo.

Establecimiento del plan estratégico de protección del museo

Sobre la base del análisis de riesgo, la dirección del museo puede comenzar a perfeccionar los procedimientos y sistemas de seguridad, siempre que sepa qué hay que proteger y contra qué, lo que puede o no esperar y el nivel de protección que se requiere en cada caso. En resumen: Puesta en práctica del plan = gestión satisfactoria de la seguridad del museo.

Los peligros potenciales más importantes a evaluar. El análisis de riesgo debe tener en cuenta todos los peligros capaces de deteriorar seriamente las colecciones o el propio museo.

1. Riesgos provocados por catástrofes naturales
— inundaciones –crecidas, erosión del litoral, tsunamis y lluvias torrenciales
— sequía o escasez de agua
— fuerte tempestad y vientos severos
— tormentas, relámpagos y aumento de voltaje debido a las fuerzas atmosféricas
— fuego en los bosques
— infestación masiva de parásitos y otras plagas (insectos, roedores, hongos...)
— sismo
— erupción volcánica

2. Averías técnicas
— daños en la estructura del edificio del museo
— incendio en el edificio
— interrupciones de electricidad, gas, teléfono y conexiones de seguridad
— interrupción en el suministro de agua
— averías del sistema de calefacción o de enfriamiento
— interrupción en el suministro de combustible
— rotura de los sistemas de climatización
— rotura de los sistemas de vigilancia
— huelga de basureros
— interrupción del servicio de transporte necesario para la entrega de suministros esenciales y el traslado del personal encargado directivo
— contaminación química
— escape de combustible o de productos químicos

3. Accidentes
— degradación de las colecciones
— pérdida de datos esenciales, como la documentación, manual o electrónica, de las colecciones
— daños sufridos por el edificio, el equipamiento y el mobiliario interior
— herida o muerte de un miembro del personal o de un visitante
— efecto acumulativo de los accidentes antes citados

4. Actividades ilegales
— entrada de personas no autorizadas
— robo con fuerza
— robo, incluido el cometido por miembros del personal
— robo a mano armada o presencia de individuos armados sin autorización
— incendio voluntario
— asalto del edificio durante motines
— explosión o amenaza de explosión
— agresión, incluida violencia sexual
— atentado al orden público u otra conducta reprensible
— degradación voluntaria del museo, incluyendo vandalismo y graffiti
— uso indebido de drogas o de alcohol en los locales del museo
— extorsión de fondos por medio del chantaje
— atentado

5. Riesgos en caso de conflicto armado
— daños causados por las bombas y los obuses
— destrucción de los sistemas electrónicos y eléctricos, ordenadores y sistemas de control y de seguridad del edificio y destrucción de datos informáticos por ataques electrónicos
— ocupación militar u otro abuso de las fuerzas de ataque o de defensa
— requisa del edificio, del equipamiento y de los suministros vitales por parte del gobierno o del ocupante con fines de guerra o de ayuda a la población civil
— saqueo, ya sea por fuerzas militares, irregulares o civiles
— pérdida de personal directivo del museo debido al servicio militar obligatorio o voluntario, muerte o accidente
— imposibilidad para el personal de ir a trabajar por razones de seguridad o restricciones de movimientos impuestas por el ejército
— ataque de fuerzas irregulares o de insurgentes
— riesgo acrecentado de actos delictivos, incluidos robos y robos con fuerza debido a disturbios

Esta lista no es exhaustiva, pero ilustra la diversidad de los peligros potenciales.

Al establecer o al actualizar la política de seguridad del museo, la dirección probablemente va a incluir la adopción y la aplicación de soluciones y medidas concretas de mejora, a saber:

– modificaciones de la organización del museo;
– instalación de un nuevo equipamiento técnico;
– puesta en práctica de procedimientos apropiados y definición precisa de las tareas que incumben a cada división, pero también a cada empleado en el seno de la división.

Siempre hay que asegurarse de que las medidas individuales no se neutralicen unas a otras, es decir, que no anulen sus efectos mutuamente.

Los museos pueden optar por numerosas soluciones que no difieren mucho unas de otras, pero siempre hay que tener en cuenta las especificidades, a saber la ubicación de los edificios, la disposición interna, la naturaleza de las colecciones, etc. Para garantizar una buena protección, tanto humana como material, es necesario ir de las medidas simples (y no muy costosas) a las más complejas, acercándose gradualmente a las condiciones de seguridad óptima definidas en la política de seguridad (protección contra qué peligro y de qué magnitud).

He aquí un ejemplo que muestra cómo el sistema de seguridad del museo se puede concebir como una cadena de subsistemas con vínculos funcionales y lógicos recíprocos, de los más simples a los más complejos:

1. Barreras mecánicas

Fundamentalmente son las paredes, puertas, cerraduras, puertas cortafuego, barrotes, cercas, cristal de seguridad, vitrinas, cajas fuertes, cámaras acorazadas, etc. Todos esos elementos constituyen el nivel de protección elemental de las colecciones; los demás sistemas solo son complementarios.

Las puertas macizas, las cerraduras apropiadas y su uso prudente son los elementos más importantes de la seguridad de un museo.

2. Organización de los guardias (llamados también vigilantes, celadores o agentes de seguridad según los países y los museos)

La dirección debe establecer las normas de conducta para esta categoría de personal. El número de guardias o vigilantes depende del número, de la dimensión y del tipo de edificios y salas de exposición, del número de visitantes y del valor de las colecciones.



Foto: Dana Einhornová

Los sistemas de televisión de circuito cerrado y las alarmas electrónicas son un buen complemento de seguridad para los guardias, pero no los sustituyen.

3. Medidas organizativas relativas al comportamiento del personal y de los visitantes

Esas medidas deben ser actualizadas de manera permanente en la medida en que cambian las exposiciones y se ofrecen nuevos servicios a los visitantes. En muchos países se pueden adoptar disposiciones o leyes en virtud del código penal con relación al comportamiento de los visitantes en los museos nacionales, incluso en los no gubernamentales.

4. Medidas de seguridad en las salas de exposición

Son medidas que minimizan el riesgo de accidente y heridas del personal y de los visitantes (disposición de los objetos, tipos de vitrinas, etc.).

5. Sistema de detección de intrusos

Este es un nivel de protección superior que solo es efectivo si se combina con barreras mecánicas y otros subsistemas para garantizar la protección fuera del horario de apertura o para proteger zonas prohibidas al público. Este sistema se describirá en detalle en la sección sobre las alarmas y los sistemas de detección de incendio.

6. Sistema de control de acceso

Este sistema existe en una u otra forma en todos los museos y es importante para registrar los desplazamientos del personal. En su forma más simple consiste en entregar una llave después de firmar un registro u otro documento. Los sistemas más sofisticados están asociados a lectores electrónicos. Después de haber leído la información dada por la persona que entra (tarjeta magnética, credencial de seguridad u otro), el lector envía la señal al ordenador central, el cual verifica el derecho de acceso. Un sistema electrónico monitoreado desde una sala de control central reduce sustancialmente el riesgo de robo por parte de empleados del museo. El sistema funciona independientemente de los demás dispositivos o puede estar conectado a un sistema de detección de intrusos y a una alarma contra incendio. También puede completarse con un detector de metales a la entrada del museo.



Instalación de detectores de movimiento en un interior de época
Foto: Pavel Korda

7. Televisión de circuito cerrado

Este dispositivo, que es un complemento de los subsistemas de alarma contra incendio y de detección de intrusos, protege tanto las colecciones como a los visitantes y al personal. Sirve sobre todo para confirmar una alerta y suministrar pruebas de actividades ilegales. En la actualidad, las instituciones sustituyen poco a poco las grandes oficinas de control equipadas con monitores por un nuevo tipo de sistema que solo activa el monitor en caso de incidente de alarma. El hecho es captado entonces por el personal de la sala de control (que recibe también la imagen del "monitor de alerta"), el cual lo graba de manera digital con calidad en un soporte de almacenamiento de datos. La existencia de la sala de control es la condición indispensable para explotar al máximo las posibilidades del sistema. Las cámaras deben colocarse en los lugares por donde transitan los visitantes. Este subsistema es indispensable para eliminar las falsas alertas de los subsistemas periféricos del sistema de detección de intrusos. De igual manera es importante debido a su efecto preventivo y psicológico.



Cámara externa en una caja especial, temperatura ambiente –20º C
Foto del autor

8. Comunicación interna y sistema de llamada de urgencia

Este subsistema protege en particular a los vigilantes en las salas de exposición. Se basa en el empleo de un aparato de llamada de emergencia –móvil, con transmisión de datos por radio, o fijo. El *walkie-talkie (radio receptor emisor portátil)* es otra opción. Los subsistemas contemporáneos establecen una diferencia por una parte entre las situaciones especiales que no constituyen una amenaza inmediata para la vida o la salud del guardia y el asalto inmediato por la otra. También permiten localizar con cierta precisión el lugar donde se produjo la alerta.

9. Medición y regulación de cantidades físicas críticas (temperatura, humedad, intensidad de la luz y de rayos UV)

Este subsistema se utiliza sobre todo en los museos para controlar el entorno en el cual se conservan las colecciones. También es una herramienta valiosa para estudiar el efecto a largo plazo de las influencias físicas.

10. Medición de las cantidades técnicas (agua, gas, polvo)

Este subsistema ayuda a identificar un incidente que se produce con consecuencias catastróficas potenciales.

11. Iluminación interior y exterior

Es importante para la prevención y útil para vigilar los edificios aislados.

12. Protección contra el aumento de voltaje causado por las fuerzas atmosféricas

Este dispositivo es importante para todos los sistemas electrónicos de corriente de baja tensión, y asegura la protección de los sistemas y de los ordenadores contra una sobretensión a la entrada del sector así como de los elementos del sistema individual, etc. La protección contra los daños tiene un efecto económico evidente. Una protección de calidad contra el aumento de voltaje comprende tres elementos: diodos en avalancha, varistancia, pararrayos y protección contra la superintensidad. La experiencia de estos últimos años muestra la importancia crucial de este subsistema. Se han reportado numerosos casos en los que los costosos subsistemas de protección (cuestan varios miles de dólares) han sido completamente destruidos durante una tempestad cuando la instalación de una protección contra el aumento de voltaje solo habría costado del 5 al 10% del precio del material destruido.

13. Centro de control interno (sala de control)

Su importancia es evidente: en algunos casos, es la condición previa para el buen funcionamiento de los otros subsistemas. Pero, para que desempeñe esa función, necesita la presencia permanente de personal y un modo de funcionamiento particular, no estar al alcance de personas ajenas al servicio y contar con una buena protección.

14. Transmisión de datos del centro de control a las fuerzas de intervención competentes

La transmisión de la información en caso de alerta es la base del sistema de seguridad.



Foto: Pavel Korda

Los datos transmitidos a las fuerzas de intervención (policía, bomberos...) constituyen una operación independiente de la actividad del personal de la sala de control; si el museo no posee un centro de vigilancia interna, la información debe transmitirse directamente del centro del sistema de detección. Se recomienda utilizar varios tipos de transmisión independientes. Si la única vía de transmisión utilizada es, por ejemplo, una línea telefónica, existe un riesgo, ya que no es muy difícil dejarla fuera de servicio. El material más sofisticado utiliza la transmisión paralela mediante una línea telefónica y la transmisión inalámbrica en varias frecuencias secretas.

15. Documentación textual y visual de los objetos culturales, registro y entrada en el inventario

La documentación textual y visual de las colecciones es mucho más importante dado que aumenta la capacidad que tienen estas de brindarnos informaciones valiosas sobre la naturaleza y la sociedad; es prácticamente invaluable en el caso de una investigación policial para encontrar un objeto robado, pero también en caso de restauración, copia de una obra, etc. Se recomienda utilizar la norma internacional del Object ID para el intercambio de informaciones.

Si el objeto en cuestión fue robado, también es importante indicar si su valor justifica llevar a cabo una investigación nacional o internacional y verificar después si esta se realizó efectivamente. De no ser así, la acción de la policía puede limitarse a la ciudad o a la región en cuestión. La documentación textual, y sobre todo visual, es un factor clave de la investigación. Los museos comienzan a utilizar diversas técnicas de descripción (micropuntos, registro de ADN, etc.) con fines de identificación.

16. Plan de emergencia que incluye un plan de evacuación de personas (personal y visitantes) y de las colecciones

Un plan de emergencia bien concebido es indispensable en todo sistema de seguridad. (Este tema se aborda en otra sección de este capítulo.)

17. Cooperación con las fuerzas de intervención (o los servicios de socorro)

Las personas que participan en operaciones de socorro en caso de accidente tienen diferentes intereses. La prioridad del museo es salvar las colecciones y los datos importantes, mientras que los bomberos quieren ante todo localizar el punto de origen del fuego, y la prioridad para la policía en un hecho delictivo es encontrar y detener al asesino. Se aconseja discutir con antelación el plan y las normas que serán seguidas en caso de intervención para estar seguros de que los actores individuales no se interfieran mutuamente.

18. Cooperación con los organismos y organizaciones nacionales e internacionales competentes

Hoy día existen muchos organismos internacionales que controlan el comercio de los objetos culturales y la cooperación entre ellos conduce a resultados positivos. No es menos cierto que cuando un objeto importante desaparece de una colección siempre hay que contactar en primer lugar a la policía local o nacional, según las disposiciones y procedimientos vigentes.

Para ayudarla en sus investigaciones, hay que suministrarle no solo la documentación textual, sino también una foto del objeto en cuestión. También se recomienda verificar si en efecto solicitó realizar una investigación internacional a través de la oficina nacional de INTERPOL o de la Secretaría General del ICOM.

19. Prioridades para la conservación y restauración

En una discusión sobre los demás subsistemas de seguridad, las prioridades en materia de conservación pueden parecer bastante alejadas de los problemas debatidos. Sin embargo, la conservación, preparación y restauración son cruciales para la protección de una colección. Pero son operaciones costosas para las cuales ningún museo cuenta nunca con un presupuesto suficiente. Por esa razón, es indispensable establecer el plan de prioridades.

Sistema de detección de intrusos

Este sistema, asociado a obstáculos mecánicos y a la presencia de guardias y vigilantes de museo, garantiza un mejor grado de protección. Al concebir un sistema de detección de intrusos, nunca se debe olvidar que el tiempo que necesita el maleante para alcanzar el objeto codiciado por la vía más corta debe ser mayor, o al menos equivalente, al tiempo necesario (a partir de la detección) para la transmisión de la señal, la confirmación de la alerta y la intervención subsiguiente.

Concretamente, eso significa que una vez detectada la presencia de un intruso en un sitio custodiado, el individuo va a enfrentarse a uno o varios obstáculos mecánicos que le llevará mucho tiempo superar. Este principio elemental es la piedra angular de todo sistema de detección de intrusos. Si se le ignora, incluso el sistema electrónico más costoso es solo una fantasía.

Pero el caso se produce raramente, ya que las colecciones suelen conservarse en edificios históricos rodeados de rejas y cercas. Si a ello se le une un sistema de seguridad electrónica interna que proteja el interior y la estructura del edificio mediante detectores de espacio, de rotura de cristales de seguridad o de apertura de puertas y ventanas, una valla externa –y con más razón, un sistema de detección de intrusos– no sirve para nada. El momento crítico se sitúa después que los malhechores escalan la reja, lo que hoy no constituye un problema debido al material sofisticado del que disponen. Lo que es necesario instalar en el interior del edificio son las barreras que los bandidos deben saltar después que su intrusión ha sido informada.

Si las barreras no resultan convenientes se pueden instalar alarmas externas (detector de presión subterránea, barreras infrarrojas que cierran el edificio desde afuera). Esta opción es, a todas luces, más costosa ya que requiere conexiones con cámaras externas para evitar las alertas causadas por otros factores diferentes a una cerca forzada. La otra complicación se debe a que la técnica moderna y eficaz requiere la instalación de una cerca o reja exterior que haga inaccesibles las inmediaciones del edificio cuando los lugares están protegidos. Es evidente que esta solución suele excluirse, sobre todo en las zonas urbanas llenas de construcciones.

Siempre existe el interés de recurrir a los servicios de una empresa especializada en el diseño e instalación de sistemas de detección de intrusos y de seleccionar una tecnología de punta que haya demostrado su eficacia. Ello no solo es una garantía de buen funcionamiento del dispositivo, sino que también permite eliminar otros dos problemas frecuentes: las falsas alertas y las alarmas debidas a un error de los agentes de vigilancia.

La protección de los locales contra los ladrones se completa con la de los propios objetos. También en este



Foto: Policía checa

caso la solución preferida por lo general consiste en combinar una barrera mecánica (vitrina de cristal laminado) y un sistema de detección de intrusos. Los fabricantes de vitrinas las equipan con alarmas contra la rotura del cristal o la apertura, o proponen instalar esos dispositivos. Lo que importa es la selección de las alarmas en función del tipo de vitrinas, la iluminación y los objetos expuestos. La protección de los objetos en las bibliotecas públicas plantea un problema bastante delicado. La solución más eficaz consiste en colocar microchips en los libros que activan la alarma cuando se traspasa la zona de control.

Los componentes de este sistema deben seleccionarse con gran cuidado. Cada uno de ellos responde a condiciones determinadas de utilización. Ello es válido sobre todo para la selección de detectores en un local que no dispone de calefacción o, fuera, donde siempre hay que verificar la temperatura que soporta el material y las demás precauciones de uso. Se recomienda utilizar alarmas que se basen en diferentes principios de detección.

Detección y alarma automática contra incendio

Estos sistemas de protección constituyen, en general, la cima de la pirámide de protección. Ello se debe a que en caso de incendio las pérdidas materiales son definitivas, no se puede recuperar nada, pero además, porque un incendio constituye una seria amenaza para la salud y la vida humana.

Resulta razonable instalar un sistema de detección de incendio junto con un sistema de detección de intrusos ya que los cables siguen el mismo recorrido, lo que representa un ahorro. En principio, la alarma contra incendio puede combinarse con un sistema de extintor automático, pero esto puede crear un problema en los edificios históricos donde el sistema de extintores puede interferir de manera más radical con el aspecto interno que con el sistema de detección. Se puede encontrar una solución intermedia instalando los componentes del sistema de extintores en los lugares más sensibles.

La selección de la sustancia de extinción que se utilizará también es una decisión capital; los medios tradicionales, como el agua, parecen ser los más indicados. De igual manera se puede recomendar la utilización de un extintor de agua pulverizada que tiene múltiples ventajas, consume poca agua y provoca un deterioro comparativamente bajo de los locales y de las colecciones durante su utilización.



Prueba de un cañón de agua (extintor contra incendio de agua pulverizada)
Foto del autor

Durante su instalación se aplican las mismas recomendaciones, es decir, que mientras mayor sean la tecnología y la competencia del instalador, menos riesgo habrá de falsa alerta. Los sistemas de detección de incendio se instalan en todos los tipos de establecimientos (museos, bibliotecas, monumentos): siempre pueden conectarse por ordenador a otros subsistemas, pero deben funcionar de manera autónoma.

La naturaleza del material es algo muy importante que hay que tener en cuenta en las bibliotecas. En las salas de exposición del museo hay que tratar de adaptar el detector a la iluminación de los objetos expuestos. Si estos no están bien protegidos de la luz y si el calor que desprende la iluminación tiene una intensidad cercana a la del fuego se puede desencadenar una falsa alerta. El establecimiento de una conexión directa con la oficina de control aumenta la eficacia del sistema de detección automática de incendio. Cada uno de los subsistemas autónomos reduce el impacto negativo potencial de riesgos para la seguridad, pero lo mejor es combinar varios subsistemas.

Plan de emergencia

El plan de emergencia es el último elemento de un sistema de seguridad eficaz y exitoso, que reúne todos los elementos claves y la información necesaria en caso de alerta, pese a la evaluación de todos los riesgos, la planificación y la capacitación del personal.

Últimas recomendaciones y otros soportes

He tratado de llenar este espacio comparativamente limitado con el máximo de informaciones posible, proponiendo al menos una introducción correcta a la importancia vital y, al mismo tiempo, a la complejidad de la tarea que consiste en garantizar la seguridad de un museo o de una colección. Los apéndices siguientes ofrecen un modelo de Plan de emergencia que puede adaptarse a la mayoría de los museos y que puede ayudarle a encargarse de esa tarea difícil pero primordial.

Para concluir, permítanme repetir las palabras claves de la seguridad en los museos: “La seguridad nos atañe a todos”. Si este mensaje es válido para su museo, ya habrá recorrido la mitad del camino. Si le interesa, el Comité Internacional del ICOM puede ayudarlo a resolver sus problemas de seguridad.

Apéndice 1: Modelo de Plan de emergencia
Sección A

Esta sección del plan de emergencia debe servir no solo al museo, sino que debe estar también a la disposición de las fuerzas de intervención que se desplegarán en el museo (policía, bomberos, etc.).

Parte central

(1) La parte central del plan de emergencia establecido por el director o el jefe de seguridad debe mencionar:

a) nombre de la organización;
b) nombre de su representante estatutario o del responsable de gestión de las situaciones de emergencia (responsable seguridad);
c) dirección, teléfono, fax, correo electrónico de la organización, contacto con el servicio de seguridad permanente (en caso de que el museo tenga uno);
d) definición de la responsabilidad y de los poderes del museo en la gestión de la emergencia de conformidad con la legislación (por ejemplo: derecho de supervisar todo el proceso de evacuación de las colecciones, etc.).

(2) En la sección A del Plan de emergencia, el autor del plan también debe incluir los elementos siguientes:

a) una lista de los locales donde se encuentran los objetos de las colecciones del museo, con los números de teléfono y fax, correo electrónico y el número del celular del responsable de gestión del edificio;
b) el método de protección de los edificios y objetos contra los peligros provenientes de situaciones de emergencia;
c) nombre de los miembros del equipo de socorro/emergencia, teléfono y correo electrónico (de ser necesario) donde se les puede localizar (las llamadas telefónicas y los correos electrónicos se dirigirán siempre al servicio de control de seguridad de la organización, el que se encargará de darles seguimiento);
d) lista de los responsables de la protección de las colecciones y de los edificios individuales, números de teléfono y correo electrónico (en caso de necesidad) donde se les puede localizar;
e) descripción del funcionamiento de cada edificio del museo.

(3) El autor del plan de emergencia debe actualizar las informaciones que figuran en el párrafo 4 y trasmitirlas a las fuerzas de intervención oficiales o contractuales.

Apéndices

(4) El Apéndice 1 del plan de emergencia, único apéndice de la sección A, contiene la ficha operativa del museo. La ficha operativa del plan de emergencia debe mencionar:

a) nombre y dirección del museo
b) número de efectivos permanentes
c) nombre (y número de teléfono) del responsable de seguridad de los locales a contactar, lista de los responsables de protección de cada edificio
d) información sobre las zonas sensibles (ubicación de los botellones de gas, de productos químicos, etc.)
e) ubicación de las principales llaves de paso de gas, agua y contadores de electricidad acompañado de las instrucciones
f) ubicación del panel de control principal del sistema de detección de intrusos, de la alarma contra incendio y otros elementos del sistema de seguridad del museo
g) naturaleza del material almacenado en lo que se refiere a su manipulación (volumen, condiciones de transportación), prioridades en caso de evacuación etc.

h) descripción del acceso apropiado a los locales, incluida la información sobre la calidad y la capacidad de carga de las vías de paso y de los pisos de los edificios
i) plano de los locales e itinerarios de evacuación en caso de alerta (en el reverso).

Sección B

Esta parte del plan de emergencia es solo para uso interno.

(1) El director del museo o el miembro del personal autorizado nombra un equipo de gestión de crisis. La lista de los miembros del equipo y sus coordenadas forma parte del plan de emergencia.

(2) El director del museo o los miembros del personal autorizados elaboran una lista sencilla y clara de las instrucciones para el personal de museo en caso de que tuviera que enfrentarse a las siguientes situaciones (las instrucciones se ofrecen de manera separada para cada situación de emergencia):

1. Riesgos relacionados con catástrofes naturales

- inundaciones –crecida, erosión del litoral, tsunami y lluvias torrenciales
- sequía o escasez de agua
- fuerte tempestad y vientos severos
- tormentas, relámpagos y aumento de voltaje debido a las fuerzas atmosféricas
- fuego en los bosques
- infestación masiva de parásitos y otras plagas (insectos, roedores, hongos…)
- sismo
- erupción volcánica

2. Averías técnicas

- daños en la estructura del edificio del museo
- incendio en el edificio
  interrupciones de electricidad, gas, teléfono y conexiones de seguridad
- interrupción en el suministro de agua
- averías del sistema de calefacción o de enfriamiento
- interrupción en el suministro de combustible
- rotura de los sistemas de climatización
- rotura de los sistemas de vigilancia
- huelga de basureros
- interrupción del servicio de transporte necesario para la entrega de suministros esenciales y el traslado del personal encargado
- contaminación química
- escape de combustible o de productos químicos

3. Accidentes

- degradación de las colecciones
- pérdida de datos esenciales, como la documentación, manual o electrónica, de las colecciones,
- daños sufridos por el edificio, el equipamiento y el mobiliario interior
- herida o muerte de un miembro del personal o de un visitante
- efecto acumulativo de los accidentes antes citados

4. Actividades ilegales

- entrada de personas no autorizadas
- robo con fuerza
- robo, incluido el cometido por miembros del personal
- robo a mano armada o presencia de individuos armados sin autorización
- incendio voluntario
- asalto del edificio durante motines
- explosión o amenaza de explosión
- agresión, incluida violencia sexual
- atentado al orden público u otra conducta reprensible
- degradación voluntaria del museo, incluyendo vandalismo y graffiti

- uso indebido de drogas o de alcohol en los locales del museo
- extorsión de fondos por medio del chantaje
- atentado

5. Riesgos en caso de conflicto armado

- daños causados por las bombas y los obuses
- destrucción de los sistemas electrónicos y eléctricos, ordenadores y sistemas de control y de seguridad del edificio y destrucción de datos informáticos por ataques electrónicos
- ocupación militar u otro abuso de las fuerzas de ataque o de defensa
- requisa del edificio, del equipamiento y de los suministros vitales por parte del gobierno o del ocupante con fines de guerra o de ayuda a la población civil
- saqueo, ya sea por fuerzas militares, irregulares o civiles
- pérdida de personal de museo importante debido al servicio militar obligatorio o voluntario, muerte o accidente
- imposibilidad para el personal de ir a trabajar por razones de seguridad o restricciones de movimientos impuestas por el ejército
- ataque de fuerzas irregulares o de insurgentes
- riesgo acrecentado de actos delictivos, incluidos robos y robos con fuerza debido a disturbios

En caso uno de esos posibles incidentes, las instrucciones deben garantizar un flujo adecuado de información, es decir que estas deben señalar a quién y cómo la información sobre el incidente debe ser reportada de inmediato, cómo neutralizar las consecuencias del incidente y definir las tareas de cada miembro del personal (y de ser posible de las fuerzas de intervención externas).

La lista de las situaciones de emergencia se completa, evidentemente, sobre la base del análisis de riesgo (artículo 3) en lo que se refiere a la ubicación de los locales del museo teniendo en cuenta todos los posibles incidentes.

Las instrucciones deben ser distribuidas a cada empleado. Sería ideal poder presentarlas en forma de folleto.

El Apéndice 3 ofrece un ejemplo (tomado del folleto del Getty Center, *Staff Emergency Procedures*, de mayo de 2000).

La lista de instrucciones forma parte del plan de emergencia.

(3) El director del museo o el miembro del personal autorizado debe también redactar un resumen escrito de las informaciones sobre los asociados contractuales referido a la gestión de emergencia, que incluirá los contactos de las unidades de cooperación básicas (policía, bomberos, fuerzas armadas especiales) y una lista de los asociados contractuales (restauradores, conservador, transportistas y otros especialistas). Este material de información forma parte del plan de emergencia.

(4) El director del museo o el miembro del personal autorizado establece un empleo del tiempo de organización de los equipos de emergencia que contenga informaciones sobre el acceso de las unidades del Sistema de socorro integrado, el acceso de los asociados contractuales, las fechas límite de aplicación de medidas concretas en los casos de catástrofe anunciados (inundaciones por ejemplo), etc. El empleo del tiempo forma parte del plan de emergencia.

(5) El director del museo o el miembro del personal autorizado debe establecer un plan de evacuación de las personas, las colecciones y otros bienes de la institución. Dicho documento debe señalar:

- cómo anunciar la evacuación
- refugios e instalaciones de supervivencia para los visitantes y el personal

- lugares de evacuación y almacenes para las colecciones y otros bienes materiales del museo
- prioridades de evacuación
- cómo organizar la evacuación
- soporte técnico de la evacuación
- condiciones de manipulación de los objetos de las colecciones
- cómo serán designados e identificados los objetos evacuados y, eventualmente, los otros bienes de la institución
- miembros del personal designados y responsables de la evacuación
- itinerarios de evacuación (plan).

El plan de evacuación forma parte del plan de emergencia.

(6) El director de la institución designa una sala de fácil acceso y señalada con claridad para almacenar el equipo de evacuación.

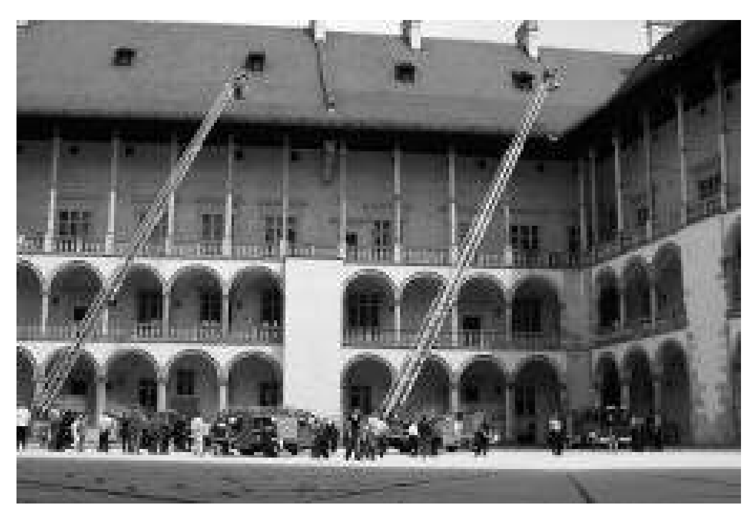
- material sanitario de primeros auxilios
- detergentes y desinfectantes
- botellas de agua destilada
- equipos de protección (guantes, vestuario de protección, guardapolvos, máscaras, respiradores, cascos y espejuelos de protección, calzado de trabajo y botas de caucho, etc.)
- material de embalaje y equipo de manipulación en función de la naturaleza de las colecciones y otros bienes evacuados (papel de embalaje, cajas y recipientes con cerradura, materiales de embalaje estancos, etc.)
- artículos de oficina elementales
- equipos, instrumentos y otras técnicas de salvamento y auxilios de emergencia, etc.

Deben existir cantidades suficientes de todos los artículos antes mencionados en correspondencia con el tipo de locales del museo. La descripción exacta de la ubicación de las salas de almacenamiento del material de evacuación forma parte del plan de emergencia.

(7) El director del museo o la persona autorizada elabora un formulario tipo de informe de emergencia para informar a la dirección los casos de emergencia. El apéndice 4 del presente capítulo presenta un formulario tipo.

El formulario forma parte del plan de emergencia y debe ser distribuido a cada empleado.

(8) El director del museo o el miembro del personal autorizado elabora un plan anual de verificación de las medidas de prevención. Además de la verificación y de la inspección obligatoria del material técnico, debe asimismo verificar una vez al año si cada unidad (o incluso la organización en su conjunto) está lista para enfrentar



Ejercicio de evacuación en caso de incendio
Foto: Pavel Korda

una situación de crisis. Para ello utilizará un caso especial (ejercicio de aplicación). Al finalizar el año, un miembro del personal autorizado presenta los resultados a la dirección del museo para su discusión. El plan de verificación anual de las medidas preventivas y los resultados de las verificaciones y los ejercicios de aplicación deben ser anexados con regularidad al plan de emergencia.

(9) El director del museo o el miembro del personal autorizado informa a cada miembro del personal el contenido del plan de emergencia así como las funciones y responsabilidades que le corresponden en caso de alerta. El empleado da su confirmación al firmar el documento correspondiente. La organización conserva el protocolo hasta que concluya su período de empleo.

(10) En caso de necesidad, el plan de emergencia debe ser actualizado para que se corresponda con el estado de la organización. Las informaciones sobre las modificaciones son transmitidas a los miembros del personal cuyo papel en la gestión de la emergencia haya cambiado.

(11) El plan de emergencia, acompañado de una orden del director del museo, quien confirma su aplicación, debe ser divulgado.

Apéndice 2 referido a la metodología: Formulario simplificado de análisis de riesgo

TIPO DE ALERTA	FRECUENCIA DEL FENÓMENO	INDICE DE PROBABILIDAD (1 a 5 /P/)	GRAVEDAD DE LAS CONSECUENCIAS	GRADO DE GRAVEDAD (1 a 5 /C/)	RIESGO R = P x C	GRADO DE RIESGO (/1 - 5/)	CLASIFICACIÖN por prioridad
Catástrofes a significativa distancia del museo							
Inundación							
Tempestad y vientos severos							
Incendio de grandes proporciones							
Contaminación significativa del aire							
Temblor de tierra							
Infestación por insectos, roedores, etc.							
Aumento de voltaje provocado por fuerzas atmosféricas							
Actos contrarios a la ley							
Robo simple cometido por visitantes o empleados							
Robo con fuerza							
Vandalismo							
Actitud incorrecta de los visitantes, incluida la violencia física							
Incendio voluntario							
Entrada no registrada							
Presencia de individuos armados							
Accidentes y averías							
Herida de un miembro del personal o de un visitante							
Accidente provocado por vertimiento de productos químicos							
Avería del sistema de aire acondicionado							
Interrupción de suministro: electricidad, gas, fuel, calefacción urbana							
Interrupción servicio de agua							
Avería de los sistemas de alerta de seguridad							
Avería de los sistemas de comunicación seguridad							
Otras alertas dentro del edificio							
Incendio							
Daños provocados por las aguas provenientes de canalizaciones de la calefacción							
Temperatura excesiva							
Exceso de humedad							
Intensidad luminosa excesiva							

	cantidad de piezas	%
Cantidad de objetos de las colecciones que corren gran riesgo de ser robados (cantidad de piezas y porcentaje), T1 = < T2 + T3		

Apéndice 3
Incendio

En caso de incendio en su zona:

1. Aleje a los visitantes (y a los empleados) del peligro inmediato.
2. De ser posible, confine el fuego cerrando las puertas.
3. Avise a la Sala de control/Bomberos, número …….. [escriba el número de teléfono] y/o la extensión de alerta automática más cercana. Con ayuda de un walkie-talkie o de un teléfono precise:
   a. ubicación del incendio
   b. gravedad del incendio
   c. su nombre

No cuelgue antes de que lo haga el personal de la Sala de control/Bomberos.

4. Trate de apagar los primeros indicios de fuego con ayuda de un extintor si las condiciones lo permiten.
5. Evacue el lugar si el fuego no puede ser contenido. Reagrúpese en un refugio.

Órdenes adicionales:

6. Desconecte los aparatos eléctricos incendiados en caso de que no resulte peligroso. Retire la toma de corriente o aísle el interruptor automático o la caja de fusibles.
7. No deje nunca que las llamas se interpongan entre usted y la salida.
8. Piense en el peligro que representan el humo y/o las emanaciones.
9. No rompa las ventanas salvo en caso de necesidad absoluta o para escapar ya que el oxígeno alimenta el fuego. Antes de abrir una puerta, tóquela en la parte superior. Si está caliente o si ve humo no la abra.
10. No tome el ascensor.
11. En caso de evacuación, llévese sus efectos personales (llaves, portafolio), pero no trate de salvar sus bienes poniendo su vida en riesgo. Abandone todo lo pesado o voluminoso y que pudiera atrasar o impedir la evacuación. Si es el último en salir, cierre la puerta detrás de usted pero no con llave.
12. Si el lugar está lleno de humo, manténgase pegado al piso bajo el humo y el calor. De ser necesario, arrástrese.
13. Si su ropa o la de su vecino están en llamas, deténgase y ruede por el piso hasta que desaparezcan las llamas.
14. No regrese al lugar del incendio a menos que así se lo ordenen los bomberos o la seguridad.
15. Si está atrapado en una habitación:
    a. pida socorro por todos los medios posibles: grite o llame por teléfono con ayuda de un celular
    b. tape la parte inferior de la puerta con pedazos de tela para impedir la entrada del humo
    c. cierre todas las puertas que lo separan de las llamas
    d. si se abre la ventana y usted necesita aire, déjela abierta. No rompa las ventanas ya que después será imposible cerrarlas.

Cualquier incendio, aunque sea leve o fácil de apagar, debe ser informado al departamento de Seguridad, el que a su vez avisará a los bomberos.

Apéndice 4 – Ficha de informe

Notificado por:	
Apellido y nombre:	
Servicio/división:	
Empleado como:	

Fecha y lugar de la alerta:		
Fecha (día, mes, año)	Cuándo se produjo el incidente (de/a)	Dónde tuvo lugar

Incidente:	
Tipo de incidente (robo sencillo, por ejemplo)	
Causa del incidente	

Daños causados por el incidente:	
Deterioro del estado de salud	
Deterioro de las colecciones	
Otros deterioros	
Deterioro del edificio	

Reacción:	
Notificado a (persona):	
Notificado (fecha y hora):	

Por medio de la presente, confirmo que todas las informaciones antes mencionadas son exactas y están completas.

Fecha Firma

Tráfico ilícito

Lyndel Prott
Ex directora de la División de Patrimonio Cultural, UNESCO

Introducción

Uno de las funciones primordiales de los directores, conservadores y demás profesionales del museo es la de proteger el patrimonio contra el robo, las excavaciones clandestinas y las exportaciones ilícitas. Los objetos expuestos pueden ser objeto de robo tanto como los que están en los almacenes del museo, menos controlados. Las excavaciones clandestinas son motivo de preocupación para un museo que es responsable de una cultura de la cual se han encontrado vestigios. Así, las zonas sin vigilancia pueden ser seriamente dañadas por individuos que penetran en el sitio sin autorización y cavan trincheras, utilizan palos o desprenden fragmentos de objetos enterrados. La alteración del contexto, especialmente la confusión de estratos o la falsificación deliberada de la proveniencia para enmascarar las pistas puede comprometer la interpretación arqueológica del sitio. Los robos en los almacenes de los equipos de búsqueda son también una práctica corriente. La exportación ilícita afecta no sólo a los objetos robados o provenientes de excavaciones ilegales, sino también los bienes culturales que está prohibido exportar y que son sometidos a condiciones restrictivas debido a su importancia para el patrimonio nacional. El exportador es a veces el propietario del objeto, pero puede suceder que haya habido otras transacciones ilegales, como un traspaso ilícito de la propiedad. En estos casos, se reduce el patrimonio accesible a los ciudadanos e investigadores del país de origen.

Prevención

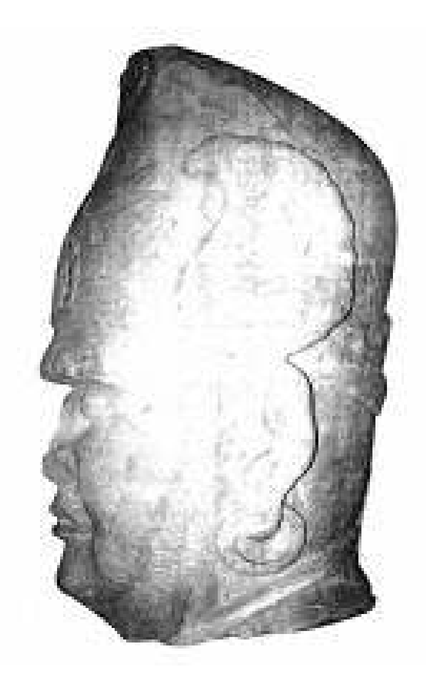
Lo primero es establecer un plan de seguridad que incluya la seguridad material (vitrinas u otros medios de protección, alarmas antirrobo, etc.), la presencia de agentes de seguridad calificados, el inventario exhaustivo y la lista de la ubicación de los objetos, la lista de prioridad para las obras maestras que deban ser salvaguardadas en caso de alerta, así como los planes de emergencia y evacuación en caso de catástrofe. Todo el personal debe saber aplicar el plan de seguridad con los ejercicios de evacuación en caso de emergencia y tener las coordenadas de la policía y otros servicios de intervención. Con frecuencia las situaciones de emergencia dan lugar a acciones de saqueo.

Ante el número de robos cometidos por personal de museo, voluntarios o empleados de empresas con acceso a las colecciones o gracias a las informaciones obtenidas del personal por los ladrones, es conveniente verificar los antecedentes penales de los candidatos antes de contratarlos y, eventualmente, impedir el acceso a las zonas sensibles, al catálogo y al inventario a las personas en puestos temporales y a los voluntarios.

Inventario

El plan de seguridad debe describir obligatoriamente el contenido del museo, de ahí la necesidad de inventariar las colecciones. El inventario debe ser lo suficientemente detallado como para que se pueda verificar la identificación de objetos encontrados, embargados por las autoridades públicas por considerarlos sospechosos o vendidos en el país o en el extranjero.

Algunos museos tienen inventarios que, aunque detallados, no brindan las informaciones que permiten identificar el objeto. La signatura puede ser arrancada con facilidad.



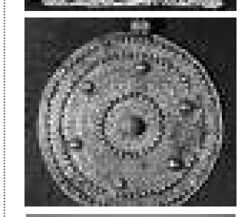
Cabeza de la dinastía Song
El 27 de noviembre de 1996, un grupo de ladrones decapitó una estatua de piedra que ornamentaba una tumba de la dinastía Song (960-1279), al sudoeste de Gongyi, en la provincia de Henan, en el corazón de China. La cabeza fue hallada en San Francisco, en noviembre de 1997. La Oficina estatal de reliquias culturales de China no tuvo dificultad para identificar este objeto excepcional de Grado I gracias a las fotos de la estatua intacta tomadas con fines de clasificación de la tumba para incluirla en la lista de monumentos. La fotografía de la estatua, particularmente la de sus alteraciones, permitió la total identificación de la cabeza que fue devuelta a China en 1998.

A veces resulta difícil, incluso imposible, marcar los objetos, como por ejemplo en el caso de una moneda, medalla, joya, piedra preciosa o un sello cilíndrico. En todo caso, cada objeto debe ser identificado por lo menos por ocho elementos y una foto (dibujo u otra imagen) aprobados por expertos internacionales de los museos, policía, aduanas, compañías de seguro y bases de datos, e incluidos en el "Object ID".

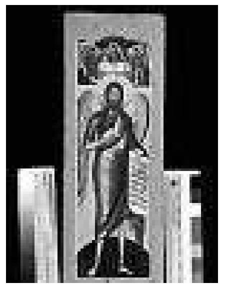
LISTA 'OBJECT ID' DE ASPECTOS A VERIFICAR









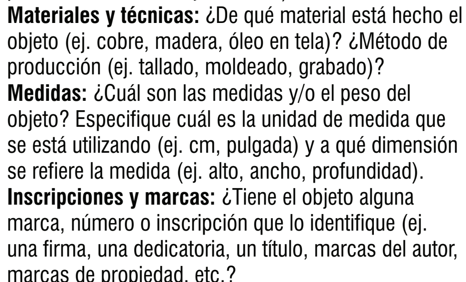




Tome fotografías
Las fotografías son de vital importancia para el proceso de identificación y recuperación de objetos perdidos. Además de planos generales, fotografíe en primer plano inscripciones, marcas, y cualquier deterioro o reparación. Si fuese posible, incluya en la misma imagen una escala o un objeto de tamaño conocido.

Conteste las siguientes preguntas:

Tipo de objeto: ¿De qué tipo de objeto se trata (ej. pintura, escultura, reloj, máscara)?



Materiales y técnicas: ¿De qué material está hecho el objeto (ej. cobre, madera, óleo en tela)? ¿Método de producción (ej. tallado, moldeado, grabado)?

Medidas: ¿Cuál son las medidas y/o el peso del objeto? Especifique cuál es la unidad de medida que se está utilizando (ej. cm, pulgada) y a qué dimensión se refiere la medida (ej. alto, ancho, profundidad).

Inscripciones y marcas: ¿Tiene el objeto alguna marca, número o inscripción que lo identifique (ej. una firma, una dedicatoria, un título, marcas del autor, marcas de propiedad, etc.?

Características que lo distinguen: ¿Tiene el objeto alguna característica física que pudiera ayudar a identificarlo (ej. deterioro, reparaciones, defectos de fabricación)?

Título: ¿Tiene el objeto algún título por el cual sea conocido y pueda ser identificado (ej. El Grito)?
Tema: ¿Qué es lo que se representa (ej. paisaje, batalla, mujer con niño)?

Fecha o período: ¿Cuándo fue hecho el objeto (ej. 1893, comienzos siglo XVII, la Edad de Bronce tardía)?

Autor: ¿Sabe quién hizo el objeto? Este puede ser el nombre de una persona conocida (ej. Thomas Tompion), una empresa (ej. Tiffany), o un grupo cultural (ej. Hopi).

Escriba una descripción breve: Puede incluir cualquier información adicional que ayude a identificar el objeto (ej. Color y forma del objeto, dónde fue fabricado).

Mantenga esta información en un lugar seguro: Una vez documentado el objeto, mantenga esta información en un lugar seguro.

El **Object ID** facilita igualmente la creación de un inventario bajo ciertas normas que los voluntarios formados para esta tarea pueden implementar muy rápidamente. También hay programas informáticos que permiten introducir inmediatamente los datos.

Una vez obtenidos los datos, estos pueden conservarse en lugar seguro –en el museo, en una caja fuerte o enterrados. Es muy importante tener una copia en el exterior y, de ser posible, fuera del país. La copia del inventario del Centro de Conservación de Angkor, en Camboya, conservada en la Escuela Francesa de Extremo Oriente, en París, fue el elemento clave en la búsqueda de objetos robados del Centro y que se encontraron en el exterior del país. Esta forma de cooperación internacional o regional puede muy valiosa.

Hay que tomar todas estas medidas mucho antes de que surja un drama. Las catástrofes naturales son imprevisibles y, en general, inesperadas. Los conflictos internos e internacionales pueden evolucionar muy rápidamente, al punto de hacer imprescindible la ayuda humanitaria y las operaciones que las autoridades consideran con toda probabilidad priorizadas. Es conveniente por lo tanto prepararlo todo y, de ser posible, entrenarse con los servicios de emergencia para evitar el saqueo del museo, incluso si resulta imposible recibir auxilio de inmediato.

Familiarización:
Ejercítese con personal de museo, aduana y policía (que deben familiarizarse con la norma Object ID reconocida a nivel internacional para intercambiar información acerca de la pérdida de objetos culturales).
Coloque un objeto de museo sobre la mesa y entregue a todos los participantes un formulario sobre el objeto que deberán completar. Luego lea los formularios en alta voz y anote las diferencias entre las descripciones de la policía y la aduana en relación con las de los museos. Asegúrese de que los empleados del museo velen porque los demás servicios comprendan su vocabulario.
Tenga en cuenta que los términos utilizados por el personal del museo deben ser
- comprensibles para los oficiales de policía y aduana de su país
- fáciles de traducir a otros idiomas (para las declaraciones internacionales)
- comprensibles para personas de otros países que no son expertos en la cultura, especificidades culturales o artísticas del suyo

Legislación nacional

Lo más importante en la lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales es implementar a escala nacional una legislación y una reglamentación apropiadas que indiquen claramente que las excavaciones no autorizadas son actividades delictivas severamente sancionadas mediante multa y encarcelamiento. Los bienes culturales descubiertos durante un registro, en un vehículo o en poder del sospechoso deben ser confiscados si el individuo es considerado culpable. Algunos países proceden actualmente a la confiscación del material utilizado para esta actividad ilegal, lo que es en extremo disuasivo en el caso de un vehículo automotor, un avión o una excavadora.

Es recomendable estipular que toda antigüedad no descubierta es propiedad del Estado. Esta medida facilita la devolución de un objeto desde otro país ya que los derechos de propiedad son unánimemente reconocidos, pero todos los países no aplican esta legislación. Sin esta disposición, es difícil probar un robo ante una jurisdicción extranjera cuando el Estado que establece la demanda no tiene los datos (fotos o descripción) del objeto faltante. Es indispensable aplicar esta legislación a las antigüedades no descubiertas e impedir a cualquier ciudadano apropiarse de las antigüedades que pertenecen al Estado, a partir del conocimiento de que una jurisdicción extranjera puede entonces negarse a aplicar a los demás la ley sobre propiedad.

Otras disposiciones deberían obligar a los comerciantes de antigüedades a llevar un registro que indicara la procedencia y pertenencia anterior de los objetos en su poder, así como el nombre y dirección de los compradores, quienes deberían estar siempre informados de los datos consignados en el registro y de posibles restricciones en materia de exportación de este tipo de bienes.

Los registros de los comerciantes deberían ser objeto de inspecciones regulares y deben iniciarse acciones judiciales si no llevan bien los registros o si estos son falsificados. Otras medidas son la aplicación de una sanción apropiada y la pérdida de la licencia de comercio, así como la confiscación de todos los objetos culturales ilegalmente adquiridos y que obren en su poder.

También pueden aplicarse sanciones a los guardianes, empleados y conservadores indulgentes con los ladrones o a quienes lleven a cabo excavaciones clandestinas.

Turistas y visitantes

Deben desplegarse los esfuerzos necesarios para sensibilizar a los visitantes que llegan a un país sobre el hecho de que el patrimonio está protegido y que deben observar la legislación nacional del país en cuestión. Deben colocarse carteles informativos en los puestos fronterizos, aduanales y aeropuertos que expliquen que el tráfico ilícito es extremadamente perjudicial para el patrimonio local y en los que se llame a la población a cooperar. Podrían entregarse informaciones sobre la legislación en vigor al otorgar la visa para el país en cuestión.

Los visitantes deben estar especialmente conscientes

- de las principales categorías de objetos cuya exportación está prohibida sin previa autorización
- de las sanciones penales y civiles en que incurren, además de la confiscación del bien sin derecho a compensación
- del hecho de que las antigüedades no descubiertas son propiedad del Estado
- de que toda compra de un objeto cultural debe ir acompañada de un certificado de origen con el nombre del propietario anterior y la prueba de la adquisición.

Es conveniente estimular a los turistas y a otros visitantes a comprar artesanía de buena calidad y copias de museo en lugar de buscar originales con valor arqueológico o etnológico. Es recomendable la creación de boutiques especializadas en estos objetos en los museos y aeropuertos.

Formación

Para preparar y ejecutar correctamente un plan de seguridad es necesario formar al personal del museo, a la policía y a los agentes de la defensa civil, si existen, ya que la cooperación entre ellos es fundamental. Pueden organizarse seminarios de formación integrada a nivel regional o subregional con el concurso de la UNESCO o del ICOM. A escala nacional, los participantes en las sesiones de formación regionales o subregionales pueden referirse a la *La lutte contre le trafic illicite des biens culturels : guide pour la mise en oeuvre de la Convention de l'UNESCO de 1970*, de Pernilla Askerud y Etienne Clément (París, División de Patrimonio Cultural, UNESCO, 1997), obra concebida para ayudar a planificar los seminarios.

La realización regular de los seminarios permite ampliar el número de personas calificadas y mantener un contacto estrecho entre el personal del museo y la policía con las personas con que se puede contar en situación de crisis.

Detección

Es primordial que los delitos contra el patrimonio cultural no queden impunes, pues esto estimula a los malhechores a proseguir sus actividades delictivas. Los almacenes y objetos expuestos deben ser regularmente controlados por medio del inventario o de la Lista Object ID. Paralelamente, es conveniente estar atento a la posible sustitución de originales por copias. Todo objeto perdido debe ser señalado inmediatamente mediante declaración que mencione la fecha en que se sospecha haya ocurrido el acto delictivo (desde la más alejada en el tiempo hasta la más reciente), el medio de acceso (por ejemplo permanencia de un visitante después de cerrado el museo o entrada mediante violación de cerraduras), el *modus operandi* (por ejemplo interrupción de la alarma contra robos u otro sistema de aviso, o abertura de la caja fuerte) y otras informaciones. En todo caso, siempre es necesario dar parte a la policía.

La mejor forma de implementar este dispositivo de alerta es trabajar en cooperación con la policía local o nacional. INTERPOL, que tiene buen conocimiento de la criminalidad vinculada a los bienes culturales, podrá aconsejar a la policía sobre la documentación requerida sin olvidar adjuntar la Lista Object ID. Cuando un bien adquirido de forma ilícita se propone en el mercado extranjero, hay que actuar desde que se tiene conocimiento de ello, pues en caso de robo premeditado la experiencia muestra que se habrá organizado con anticipación una forma de transporte clandestina para que el objeto salga del país en las primeras 12 horas posteriores al robo. Ello supone la rápida difusión internacional del informe con la ficha Object ID por parte del servicio de la policía nacional encargado de garantizar el vínculo con INTERPOL, entidad que introducirá estas informaciones en su base de datos, accesible por ordenador, a todos los servicios aduaneros y de policía a los que atañe dicha situación, y ayudará a comunicar lo reportado a quien corresponda.

Las aduanas desempeñan un papel fundamental en la detección de los bienes que salen del país. Los aduaneros deben pasar los cursos correspondientes para tener conocimiento de las piezas más importantes y vulnerables del país que puedan ser exportadas de forma ilícita. Pueden obtener indicios durante el control de equipajes o del vuelo y alertar a sus homólogos en el extranjero. Trabajan en estrecho vínculo con las autoridades aduanales de los demás países, ya sea directamente o mediante la Organización Mundial de Aduanas.

Restitución

Las medidas citadas son de extrema importancia pues las posibilidades de encontrar un objeto luego de su salida del país son escasas. Numerosos países, cuando se encuentran ante esta situación, piden sin embargo a las autoridades extranjeras o internacionales que los ayuden en la restitución y a entablar una acción judicial.

Esta es una advertencia lanzada a los comerciantes o coleccionistas que se interesan en los bienes culturales del país para que determinen la procedencia lícita so pena de verse inmiscuidos en un proceso judicial que los conduciría a perder el objeto sin compensación y a manchar su reputación.

Ejercicio de aplicación

1. ¿Cuáles son los objetos más importantes de su museo? Haga una lista de las operaciones priorizadas de seguridad y salvaguardia.
2. ¿Cuál es el tipo de amenaza más temida en su museo? (robo, temblor de tierra, conflictos civiles, invasión, inundaciones)
3. ¿Qué tipo de seguridad tiene su museo? (edificios protegidos, alarma contra robo, custodios diurnos y nocturnos, vitrinas cerradas con llave)
4. ¿Cómo puede mejorarse la seguridad?
5. ¿Existe alguna dependencia de la policía nacional de su país para el vínculo con INTERPOL? ¿Está al día el pago de la cuota de inscripción a INTERPOL?
6. ¿Quién es el oficial de policía con quien se debe contactar tratándose de la seguridad del museo y de objetos robados? ¿Todos tienen sus coordenadas?
7. ¿Quién es el oficial de aduana que debe contactarse? ¿Todos tienen sus coordenadas?

Convenciones Internacionales

Algunos tratados internacionales tienen como objetivo facilitar la búsqueda y la devolución de los bienes culturales que hayan sido sacados del país, en especial:

- el primer Protocolo de la Convención de La Haya para la protección de los bienes culturales en caso de conflicto armado (1954)
- la Convención sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales (1970)
- el Convenio internacional sobre asistencia mutua administrativa para la prevención, investigación y represión de delitos aduaneros (1977) (Convención de Nairobi, 11 anexos en total)



Cooperación internacional
La cooperación internacional puede verse fortalecida a partir de una base de datos como Art Loss Register o Invaluable (Trace), ambas en uso en el Reino Unido. La consulta de una base de datos para toda adquisición de importancia se ha convertido en una práctica corriente del mercado del arte en cuanto a la descripción de los objetos robados. Los catálogos de subastas de las grandes galerías están en consonancia con la base de datos, lo que permite localizar un objeto cultural faltante. El boletín del IFAR (Estados Unidos) recoge los objetos desaparecidos y, a semejanza de la UNESCO y el ICOM, sensibiliza igualmente a la opinión pública sobre situaciones tan dramáticas como las vividas en Afganistán, Camboya o Irak donde miles de objetos han sido saqueados. Cuanto más se divulguen estos casos, más difícil le resulta al comerciante o al comprador ignorar que un objeto ha sido apropiado ilegalmente.

- el Convenio de UNIDROIT sobre los bienes culturales robados o exportados ilícitamente (1995)
- la Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (2001)
  El texto de estas convenciones puede ser consultado en la dirección
  http://portal.unesco.org/en/ev.phpURL_ID=12025&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-471.html

Aplicación de las Convenciones

Estas convenciones sólo se aplican en los Estados Partes. Para conocer cuáles son los Estados Partes y la fecha de su adhesión, consultar los sitios correspondientes:

Convención y Protocolo de 1954
http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=15391&language=E

Convención de 1970
http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13039&language=E

Convención de 1977 y Anexo 11
http://www.wcoomd.org/ie/En/Conventions/EG0005E1.PDF

Convenio de 1995
http://www.unidroit.org/english/implement/i-95.htm

Convención de 2001
http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13520&language=E

Algunos países sólo ratifican estas Convenciones en lo que respecta a bienes desplazados ilícitamente después de la fecha en la que los dos Estados comenzaron a formar parte de estas Convenciones.

El protocolo de La Haya de 1954 ha sido ratificado por unos 80 países, entre los que no se encuentran el Reino Unido y los Estados Unidos. En Europa, los principales países de tránsito y acopio, como Francia, Alemania, Holanda y Suiza han firmado estos tratados que son instrumentos útiles en caso de pérdida o conflicto internacional o civil.

En la actualidad hay 104 Estados Partes en la Convención de 1970, entre los cuales se encuentran los Estados Unidos y el Reino Unido, Francia, Japón y Suiza. Suecia y Holanda anunciaron su intención de ratificarlos y Alemania estudia el asunto. Los demás países europeos son partes, es decir, la mayor parte de los países de tránsito y acopio.

Mucho más reciente, el Convenio de UNIDROIT, con 22 Estados Partes, constituye un complemento de la Convención de la UNESCO que lo recomienda. Es de gran

importancia por cuanto está relacionado con cuestiones ambiguas o ausentes en la convención anterior. Permite a los propietarios extranjeros, entre otras cosas, tener acceso directo a la jurisdicción del país donde se encuentra el bien.

La Convención de Nairobi cuenta con 50 Estados Partes hasta este momento, 32 de ellos en el Anexo XI sobre los bienes culturales. Lamentablemente no forman parte de la misma ninguno de los Estados más activos en materia de tránsito y comercio de arte.

La muy reciente Convención de 2001 sobre la protección del patrimonio cultural subacuático está acompañada de disposiciones que pueden contribuir a recuperar los objetos provenientes de sitios subacuáticos, los cuales no habrían podido entrar nunca en el territorio del Estado pero se encuentran en sus aguas territoriales y dependen por lo tanto de su legislación.

Estas cinco convenciones cubren el movimiento ilegal y la restitución de los bienes culturales en tiempo de paz, de guerra, en tierra y bajo el agua, y constituyen importantes armas para los países que luchan contra el comercio ilícito.

Restitución en los casos en que la Convención no es aplicable

Si dos Estados no son parte en la Convención o solo uno la ha ratificado, las disposiciones de la Convención no son aplicables. En ese caso las negociaciones deben iniciarse entre instituciones o particulares, es decir, entre un museo y un coleccionista o entre dos museos. Si fracasan las negociaciones, se puede intentar un entendimiento entre gobiernos.

Acción judicial

Algunos países han podido recuperar bienes objeto de tráfico ilícito tras iniciar una acción judicial, aunque en ocasiones ésta puede resultar muy costosa. La acción



Una campana de bronce recubierta en oro, utilizada en sacrificios religiosos en el Templo del Cielo, en Beijing, fue robada por un oficial británico en 1901. Esta pieza, que data de finales de la dinastía Ming, tiene alrededor de 500 años. La construcción del Templo del Cielo se remonta a 1420, época en que fue edificada la Ciudad Prohibida.
Un descendiente del oficial llevó la campana a la India y la ofreció a un oficial indio durante la Segunda Guerra Mundial. El 22 de julio de 1994, el oficial indio, convertido en el general Josh, la restituyó al general chino Zhang Wannian durante una estancia en China. En mayo de 1995 se celebró la ceremonia de devolución en el Templo del Cielo en presencia de delegados del gobierno y militares chinos, y del embajador de la India. Hoy la campana se conserva en el Templo del Cielo.

infructuosa iniciada por Nueva Zelanda contra el Reino Unido para la restitución de paneles maoríes en madera tallada, cuya exportación estaba prohibida, costó, según estimados, cerca de 200 000 libras en 1983. La India, por su parte, logró recuperar recientemente, de nuevo en Londres, una estatua de bronce de Siva Nataraja –exhumada de manera clandestina en 1988–, luego de desembolsar por lo menos 100 000 libras, aunque la suma fue finalmente reembolsada por el comprador, de ahí la necesidad de un mayor apoyo a la Convención.

Los poderes públicos deben tener asimismo en cuenta el tiempo que dedican expertos y administrativos a preparar los expedientes y a viajar a los diferentes países en busca de pruebas. Estas dificultades se acentúan debido a las diferencias del aparato judicial (legislación inspirada en el "derecho romano" o en el derecho consuetudinario según el país), a las cuales se suman a veces la incomprensión del lenguaje jurídico y el contexto social. Cada legislación tiene sus reglas, de manera que es siempre preferible pedir ayuda a asesores jurídicos del país en cuestión.

El Comité Intergubernamental de la UNESCO

Si las negociaciones bilaterales fracasan, el caso pasa a ser competencia del Comité Intergubernamental de la UNESCO para la Promoción del Retorno de Bienes Culturales hacia sus países de origen o su restitución en caso de apropiación ilícita, creado en 1978. Este comité sólo puede apoyar a los Estados Miembros de la UNESCO (Singapur es el único Estado que no lo es). Los estatutos y la misión del Comité pueden consultarse en su sitio:
http://www.unesco.org/culture/laws/committee/html_eng/statutese.pdf

Existe un formulario de solicitud de restitución acompañado de una nota explicativa que ayuda a llenarlo correctamente. Para mayores informaciones sobre el tema, favor contactar:

Sección de normas internacionales
División de Patrimonio Cultural
UNESCO
7 place Fontenoy
Paris 75032
(e-mail: ins@culture.unesco.org)

Los formularios deben remitirse al menos seis meses antes de la próxima reunión ordinaria del Comité, deben indicar las circunstancias de la desaparición del bien, su estado de conservación, su descripción completa y su historia. El Estado afectado crea un expediente con las informaciones sobre el objeto, su estado de conservación y la historia de la adquisición. La solicitud es examinada posteriormente por el Comité, que formula recomendaciones para solucionar el litigio. El Comité no tiene ningún poder de decisión pero actúa como mediador. Se reúne cada dos años en el hemisferio norte (aproximadamente seis meses antes de la Conferencia General).

Conclusión

El tráfico ilícito es un problema extremadamente complejo que hay que abordar en todas sus aristas. El personal del museo tiene un papel clave como guardián del patrimonio nacional. Puede educar e informar a la población local, a los representantes aduaneros, policiales y de los servicios administrativos a fin de que reconozcan el valor del patrimonio, enseñarles a identificar objetos y a luchar contra el tráfico ilícito. Cada museo debe tener un plan de seguridad, un inventario exhaustivo en lugar seguro y trabajar en estrecha colaboración con los demás servicios, que lo ayudarán a prevenir y desenmascarar el tráfico de bienes culturales y a restituir los objetos. Estas tareas deben ejecutarse de forma permanente, y las acciones de información y formación deben formar parte de las actividades anuales del museo.

Lista de aspectos a verificar

Para el personal de museo y los funcionarios que se ocupan de las convenciones internacionales y garantizan el vínculo con la policía y la aduana

1. ¿Su país ratificó alguna de las cuatro convenciones mencionadas?
2. Si no lo ha hecho, diga porqué y trate de plantear el problema con vistas a una próxima ratificación.
3. ¿Ha participado su país en los trabajos del Comité Intergubernamental?
4. Si no es el caso, diga porqué y proponga la implementación de un programa activo de participación y/o de propuesta de adhesión.
5. ¿Tienen conocimiento los agentes aduanales de los tipos de objetos culturales más importantes de su país como para poder retenerlos si son identificados en los puestos de control de aduanas?
6. ¿Ha hecho gestiones el servicio de aduana de su país para colaborar con los servicios aduaneros extranjeros y contribuir a la devolución de objetos culturales?
7. ¿Tienen los aduaneros buen conocimiento de las cuatro convenciones y saben a quién contactar en los servicios de aduana extranjeros de los principales países que podrían recibir objetos culturales de su país obtenidos ilegalmente?
8. ¿Sabe la policía a quién contactar en la sede de INTERPOL en Lyon? ¿Está familiarizada con los procedimientos especiales referentes a los objetos culturales?
9. ¿Ha notificado en algún momento a INTERPOL la pérdida de algún objeto importante del patrimonio?
10. ¿Cómo mejorar la cooperación entre la policía, las aduanas y los museos?

Breves definiciones de las palabras clave mencionadas en la presente obra

(véase asimismo el Glosario del Código de deontología profesional del ICOM)

A perpetuidad: Literalmente, para siempre. Término empleado como referencia a la conservación de objetos y documentos por el museo durante toda la vida del objeto.

Acceso (en el contexto de la Gestión de las colecciones, la Seguridad, etc.): El proceso de control de las entradas o salidas en los almacenes de colecciones o salas de estudio, el momento en que se producen, adónde van las personas y lo que hacen después de haber entrado.

Acceso (en el contexto de los Servicios a los visitantes, el Marketing, etc.): Ofrecer a los visitantes o a los especialistas la posibilidad de utilizar las presentaciones, las instalaciones y los servicios del museo, sus colecciones de estudio e investigación y reunirse con el personal. Ello incluye también el acceso al nivel intelectual adecuado, sin prejuicios culturales o sociales.

Acción de sensibilización: Inversiones en la creación de relaciones duraderas con el público actual y potencial del museo. La fidelidad de los visitantes y el apoyo de la comunidad local pueden demostrar a la clase política, a las empresas y a la prensa que el museo merece esta inversión.

Actividad generadora de ingresos: Actividad concebida para aportar una ganancia o un beneficio financiero a la institución.

Actores: Los diferentes grupos de público y otros interesados desde el punto de vista ético, financiero o jurídico en el museo y sus obligaciones: todas las personas susceptibles de verse afectadas directa o indirectamente por la acción del museo, es decir los empleados, funcionarios, la comunidad local o nacional, los investigadores y otros profesionales de museo, así como los visitantes.

Adquisiciones: Piezas añadidas a las colecciones del museo por donación, legado, compra, acopio en el terreno o canje.

Amigos del museo: Individuos y organizaciones jurídicamente independientes del museo pero que le brindan su apoyo financiero y/o donan su tiempo para ayudar al museo a materializar sus deseos.

Análisis de riesgo: Operación que consiste en identificar la frecuencia y la gravedad de los peligros que se ciernen sobre el museo (empleados, visitantes, colecciones, otros bienes muebles e inmuebles, reputación del museo). El resultado del análisis de riesgo es la evaluación de cada uno de los riesgos representados por una escala de cinco niveles: (a) despreciable; (b) bajo; (c) medio; (d) elevado y (e) catastrófico.

Análisis SWOT: Análisis de la situación general del museo, de su organización y del entorno. Factores internos analizados en función de las Fuerzas y Debilidades; factores externos analizados en función de las Oportunidades y Amenazas.

Aplicación de la política: Formulación y comunicación de directrices necesarias para la coordinación y la ejecución de las tareas para alcanzar los objetivos comunes del museo.

Archivo: Concepción y puesta en práctica de un sistema de recopilación de informaciones de gestión o programas.

Auditoría: (a) Procedimiento de control de la contabilidad y de la gestión de una empresa y de la ejecución de sus objetivos. (b) Examen de los documentos financieros de conformidad con los procedimientos establecidos para garantizar la validez y la exactitud de las finanzas.

Capital de marca: El capital de marca es el valor añadido que le aporta la marca al producto. Este valor puede ser considerable para el fabricante o aquel que presta el servicio. El consumidor o el público pueden otorgarle a la marca un valor positivo o negativo.

Catalogación: Operación que consiste en registrar un objeto de conformidad con un sistema de clasificación establecido al anotar la identificación, la proveniencia, los números de registro y de catálogo y la ubicación del objeto en el almacén.

Colección: Selección identificable de objetos con características comunes.

Comercio: Compra y venta de productos a cambio de una ganancia personal o institucional.

Confianza: Relación de un individuo con el museo para ejercer sus derechos y poderes de buena fe en beneficio del museo.

Conflicto de interés: Existencia de un interés privado o personal que conduce a una contradicción de principio en una situación profesional y que perjudica –o parece perjudicar– la objetividad de la toma de decisiones.

Consejo (o comité) consultivo: (a) Grupo de dirigentes especializados encargados de asesorar a las organizaciones de servicio público. (b)

Grupo de personalidades que gozan de determinada reputación, influyentes o conocidas, cuyo apoyo público refuerza la credibilidad.

Consejo de administración: Dos personas o más que representan a la dirección general de una organización.

Conservación preventiva: Medidas cuyo propósito es mantener las colecciones es un estado estable por medio del mantenimiento preventivo, los estudios de conservación, el control del entorno y de los parásitos (contrariamente a los procesos de intervención, como la restauración por ejemplo).

Conservador-restaurador: Personal de museo o personal independiente competente que se encarga desde el punto de vista técnico del examen, la protección, la conservación y la restauración de un bien cultural.

Consultor: Prestatario de servicios (mediante pago) y poseedor de una competencia diferente a la de un "empleado".

Contexto: Micro y macro-entorno de un descubrimiento arqueológico y, en particular, la relación espacial de los objetos entre ellos y su marco físico, lo que puede llevar al establecimiento científico de una relación temporal, en especial según los estratos.

Contrato: Convenio jurídico que compromete a una persona.

Contribución (donación): Transferencia de dinero o de bienes sin que exista una contrapartida.

Costo variable: Gasto asociado específicamente a una actividad e identificable por programa, proyecto o actividad.

Cuenta: Registro individual de cada categoría de activo, pasivo, equilibrio presupuestario, gastos o ingresos.

Cuenta acreedora: Sumas debidas a la organización por concepto de servicios, donaciones o promesas de donación, subvenciones, préstamos o adelantos al personal (aún no presentados) debidos pero aún no pagados.

Cuenta deudora: Deuda u obligación para con prestatarios de servicios o suministradores.

Curador: Persona encargada de coordinar y poner en práctica un proyecto de exposición.

Declaración de misión: Declaración sucinta de la razón de ser del museo, como puede ser quiénes somos, qué hacemos y porqué lo hacemos.

Déficit o excedente presupuestario: Diferencia entre los ingresos y los gastos del presupuesto.

Definición del mercado: Esfuerzos realizados por la organización para determinar y definir el(los) segmento(s) del mercado a los que deben servir sus actividades, servicios o productos.

Desarrollo organizativo: Análisis de las estructuras formales e informales del museo para determinar las necesidades y los problemas y concebir un plan sistemático de integración de cambios adecuados y factibles en el seno de las estructuras para aumentar la eficacia de los servicios ofrecidos por el museo o por uno de sus programas.

Descripción de puestos: Documento que analiza y describe las funciones de cada puesto de trabajo en el museo, su finalidad, las condiciones de empleo, las tareas y las responsabilidades principales. Estos elementos son muy importantes para la contratación de personal y la gestión diaria de los efectivos.

Destinatario: Grupo al que se dirige una exposición o presentación.

Directrices: Declaración o documento que define las normas a seguir. Las directrices pueden ser enmendadas por la autoridad competente en función de la evolución de la situación. No tienen fuerza obligatoria.

Diseñador de exposición: Persona con una formación especializada que crea formas y soluciones para una estructura o un espacio de exposición. Persona que inventa y diseña un decorado.

Diseño: Disposición de formas y colores con el fin de realzar o adornar el espacio.

Documentación: Conjunto de documentos de información en forma escrita o digital con relación a un objeto o una colección; término utilizado asimismo para el proceso de creación de registros de cada objeto de una colección.

Donación: Suma no gastada pero destinada a ser invertida y cuyas ganancias contribuyen a financiar las actividades del programa general o de una esfera especificada por el donante. El monto principal se mantiene intacto, solo se gastan los ingresos.

Empleado: Persona que realizar un trabajo remunerado y cuyas condiciones de trabajo son establecidas por el empleador. Cualquier persona que trabaje para el museo a tiempo parcial o completo.

Especificación de persona: Definida según la descripción del puesto, permite identificar las calificaciones, competencias y la experiencia necesarias para el puesto en función de las normas requeridas.

Estructura organizativa e infraestructura: Definición de las relaciones, papeles, responsabilidades y competencias en el seno de una empresa.

Estudio de los visitantes: Técnicas de estudio de mercado e investigaciones con el propósito de recopilar información sobre los visitantes, sus opiniones y su experiencia del museo, sus exposiciones y sus servicios.

Evaluación: Control o examen del grado de realización de los objetivos de un programa o una organización.

Evaluación (gestión del personal): Examen anual de un empleado por parte de un representante del empleador que evalúa los resultados pasados y las obligaciones futuras, las necesidades en materia de formación, etc.

Evento especial: Actividad que sirve para llamar la atención del público con relación al museo o recaudar fondos, como puede ser una recepción con motivo de una exposición, día de puertas abiertas, etc.

Excavación clandestina: Excavación o extracción ilegal o no autorizada de vestigios u otros bienes culturales enterrados.

Exportación ilícita: Extracción contraria a la ley de un bien perteneciente a un país.

Fondo: Elemento contable creado para justificar los recursos utilizados para actividades u objetivos específicos de conformidad con una reglamentación especial, restricciones o limitaciones especiales. Un Grupo de fondos representa, por ejemplo, los fondos de explotación y otros. Los fondos restringidos son aquellos cuyo empleo es limitado por el donante con fines específicos, a diferencia de los recursos que la organización puede utilizar para todas las actividades conformes a su misión.

Fondos consumibles: Créditos de financiación de los programas y servicios del museo. Parte del saldo presupuestario no gastado sobre las inmovilizaciones y que puede servir para satisfacer obligaciones.

Fondos especiales: Recursos destinados a fines precisos especificados por el órgano rector.

Gastos: Suma de los desembolsos con relación al presupuesto o a los recursos asignados. En el método de contabilidad de ejercicio, se diferencian los Gastos de inversión destinados a la compra, construcción, mejora o renovación de la instalación o del equipamiento, y los Gastos corrientes, como son los salarios del personal, los gastos generales de mantenimiento, los impuestos y los gastos de transporte y presentación de las colecciones.

Gestión de la información: Proceso de gestión de los diferentes tipos de información recopilada, almacenada y utilizada por el museo, incluida la documentación de las colecciones, la conservación, los trabajos de terreno y otros trabajos de estudio.

Gestión de la seguridad: Cubre todas las herramientas de gestión, las medidas y los procedimientos que tienen un impacto en el nivel de seguridad de la institución.

Gestión de las colecciones: Tratamiento y preservación de las colecciones velando por su buen estado de conservación en lugar seguro, lo que incluye la conservación, el acceso y el empleo, el inventario y el control de registro así como la administración de la composición de las colecciones en función de la misión y de los objetivos del museo.

Gestión de las instalaciones: Administración y control de la limpieza, el mantenimiento y los aspectos estructurales de un museo, así como la asistencia en la esfera de la arquitectura, la utilización del espacio o la seguridad.

Grupos destinatarios: Grupos de 5 a 9 personas seleccionadas del público que son invitadas por adelantado a intercambiar sus puntos de vista sobre temas o acontecimientos. Procedimiento cada vez más empleado en los estudios de mercado y frecuentación de los museos.

Humedad relativa (símbolo RH o rh): Índice que representa cuantitativamente el vapor de agua (gas) en el aire a una temperatura determinada. Índice expresado en porcentaje del nivel de humedad del aire saturado a una temperatura determinada.

Informatización: Proceso de transferencia de los registros manuales de cualquier clase (en particular catálogos de las colecciones y datos financieros, personales y comerciales) al almacenamiento y la gestión computarizadas.

Informe anual: Balance anual de la situación financiera u organizativa, compilado y publicado por los directores de la organización.

Informe de estado de la obra: Descripción escrita y fotográfica precisa del estado de conservación de un objeto o de un documento en un momento determinado, actualizada cada vez que el objeto es solicitado para un préstamo o una exposición. Ayuda a preparar el tratamiento de conservación.

Inventario: Estado descriptivo y verificación de los elementos que forman parte del fondo del museo. Los términos Control de inventario y Control de ubicación son utilizados para describir los sistemas de auditoría administrativa y de gestión de las colecciones en el marco de los cuales un objeto o una muestra de objetos son verificados para asegurarse de que aún forman parte de la colección y que se encuentran en el lugar adecuado (véase también Catalogación).

Lux (abreviatura lx): Unidad de medida de iluminación. Un lux equivale a 1 lumen por metro cuadrado. La exposición a la luz de un objeto o de una obra de arte representa la intensidad del flujo luminoso en lux, multiplicada por el tiempo de exposición en horas (Mlx/h).

Marca: Nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de elementos que ayudan a diferenciar los productos y servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y a distinguirlos de los productos de los competidores (American Association of Marketing). En concreto, una marca es el nombre, el emblema o el símbolo de un producto o de un servicio, incluidos los de un museo.

Marketing: Proceso de planificación y ejecución del diseño, el precio, la promoción y la difusión de ideas, bienes y servicios para crear

intercambios que respondan a los objetivos individuales y organizativos.

Marketing directo: Conjunto de operaciones de promoción dirigidas a un grupo o un individuo. Al contrario de la publicidad y de las relaciones públicas, el marketing directo es controlado y se orienta hacia un blanco bien definido.

Marketing mix: Describe todas las herramientas de marketing que emplea el museo para alcanzar los objetivos de marketing. El marketing mix se basa en la definición de E. Jerome McCharty sobre las "4P del marketing": Producto, Precio, Promoción y Posición. Las "4P" demuestran que todo es marketing, desde la creación hasta la promoción del producto.

Mercado destinatario: Parte del mercado a la que aspira la empresa para sus operaciones de marketing, venta u otras.

Museo: Véase el *Código de deontología profesional del ICOM*, Apéndice 1.

No ácido: La indicación de un pH (test de acidez) 7 (neutro) o superior (alcalino) en una sustancia es indispensable en las salas de archivos y para los materiales de almacenamiento ya que los ácidos pueden fragilizar la celulosa en el papel, los tejidos y el cartón así como las materias proteínicas.

Norma mínima: Normas a las que aspiran normalmente todos los museos y el personal de museo. Algunos países cuentan con sus propios criterios para establecer las normas mínimas.

Obligación de diligencia: Obligación de hacer todo lo posible para establecer la exposición de los hechos antes de adoptar una línea de conducta a seguir, en particular para identificar la fuente y la historia de un objeto antes de aceptar su adquisición o empleo.

Obra de beneficencia: Término usual en algunos países para identificar a una asociación con fines no lucrativos.

Organización con fines no lucrativos: Órgano jurídicamente establecido, representado por una persona jurídica o física, cuyos ingresos (incluido cualquier excedente o ganancia) sirven solo en beneficio de este órgano y de su funcionamiento. El término "sin fines lucrativos" tiene el mismo significado.

Órgano rector: El ICOM define al órgano rector como las personas u organizaciones definidas en los textos legislativos de habilitación del museo como responsables de su perennidad, desarrollo estratégico y financiación. El término es asimismo empleado en el caso de un Consejo de Administración establecido según otros procedimientos o acuerdos jurídicos que no exigen una legislación.

Participación en los beneficios: Proceso que permite a los empleados ejercer un mayor control sobre su actividad con el fin de aumentar los resultados de la empresa.

Patrimonio cultural: La UNESCO define el patrimonio cultural como todo el espíritu de un pueblo a través de sus valores, actividades, trabajos, instituciones, monumentos y sitios. En esta definición, la UNESCO distingue en particular:

el patrimonio cultural inmaterial: tradiciones orales, lenguas, eventos festivos, ritos y creencias, música y cantos, artes del espectáculo, medicina tradicional, literatura, tradiciones culinarias, juegos y deportes tradicionales.

el patrimonio cultural material: sitos arqueológicos y otros sitios culturales, monumentos, grupos de monumentos y ciudades históricas, paisajes culturales, sitios naturales sagrados, patrimonio cultural subacuático, museos, patrimonio cultural mueble de obras de arte y objetos y colecciones artísticas, históricas y científicas, creaciones artesanales, patrimonio documental, digital y cinematográfico.

Patrimonio natural: La UNESCO define el patrimonio natural como el conjunto de monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas y por las formaciones geológicas y fisiográficas que constituyen un hábitat de especies animales y vegetales amenazadas, las cuales poseen un valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico o desde el punto de vista de la ciencia y de la conservación, y los sitios naturales o las zonas naturales estrictamente delimitadas que encierran un valor universal y excepcional desde el punto de vista de la ciencia, la conservación o la belleza natural.

Plan de exposición: Descripción de las fases de montaje de una exposición.

Plan de emergencia: Documento o declaración que contiene la síntesis escrita de las medidas y los procedimientos a seguir en caso de emergencia y de accidente, por ejemplo resumen del plan de trabajo, documentos metodológicos y de información utilizada para la toma de decisión, la gestión y la coordinación de los eventos.

Plan estratégico de protección del museo: Incluye todas las actividades planificadas para proteger mejor a la organización contra los diferentes tipos de riesgo (al garantizar la seguridad del museo) al nivel requerido y con prioridades claramente definidas.

Planificación: Métodos de concepción para alcanzar un objetivo. Descripción de un programa de acción con vistas a alcanzar un objetivo definido y que permite coordinar los esfuerzos colectivos.

Planificación financiera: Proceso sistemático de evaluación y armonización de las necesidades financieras o de los recursos monetarios potenciales de una empresa.

Política de colección: Documento de referencia que explica en detalle aquello que acopia un museo, porqué y cómo. Este documento

público establece las normas profesionales correspondientes al acopio y a la conservación de las colecciones.

Políticas de seguridad: Documento u otras declaraciones que definen, sobre la base del análisis de riesgo, el grado de seguridad requerido para el museo (nivel aceptable de riesgos individuales).

Preservación (de las colecciones): Reducción de las pérdidas eventuales en una colección.

Préstamo entrante: Préstamo temporal de un objeto o de una colección de otro museo, una institución o un particular a ese museo sin que se produzca una transferencia de propiedad.

Préstamo saliente: Préstamo temporal de un objeto o de una colección de ese museo a otro, a una institución o a un particular sin que se produzca una transferencia de propiedad.

Presupuestación: Proceso consistente en determinar la asignación y los gastos de los recursos financieros existentes o potenciales en un período determinado. El presupuesto se establece al finalizar el proceso de planificación, en el cual representa la asignación prioritaria de recursos financieros limitados para alcanzar los objetivos del museo.

Profesional de museo: Véase el *Código de deontología profesional del ICOM*, Apéndice 1.

Protección de las colecciones: Enfoque holístico de la preservación y la conservación de las colecciones que cubre todos los aspectos del museo, desde las instalaciones donde éstas son almacenadas y utilizadas, hasta las políticas y prácticas elementales, la educación y la formación del personal. La preservación de las colecciones es responsabilidad de todos los empleados.

Proveniencia (u origen): Trayectoria de un objeto, incluida la de sus derechos de propiedad, desde el momento en que fue descubierto (o creado), lo que permite determinar su autenticidad y la propiedad.

Proyecto de exposición: Descripción y plano de una exposición propuesta.

Proyecto piloto: Proyecto inicial concebido y financiado para que sirva de modelo para proyectos análogos que respondan a las mismas necesidades en otras esferas.

Recursos humanos: El conjunto del personal permanente y potencial y de los voluntarios disponibles para ayudar al museo a cumplir su misión. Este término, más que el antiguo "Personal", insiste en el hecho de que la fuerza de trabajo es una de las ventajas más valiosas (y de las más costosas) del museo que es conveniente administrar al igual que las colecciones y las instalaciones.

Registro: Aceptación formal de un objeto en una colección y su inscripción en el registro del museo junto con una transferencia de propiedad.

Relaciones comunitarias: Actividades encaminadas a establecer vínculos y una interacción con toda la comunidad así como con categorías específicas.

Relaciones públicas: Esfuerzo deliberado, planificado y sostenido con vistas a establecer y fortalecer la comprensión mutua entre una organización y su público.

Retirada: Cesión de un objeto o de una colección del registro y de las posesiones del museo.

Riesgo (para las colecciones): Grado de peligro de pérdida total, catastrófica, gradual o acumulativa de las colecciones como resultado de una acción natural o humana, accidental o deliberada. El riesgo puede ser definido como el producto de una probabilidad y de las consecuencias del incidente, es decir Riesgo = Probabilidad x Consecuencias.

Riesgo aceptable: Un riesgo cuya frecuencia y alcance no pueden provocar pérdidas de envergadura a la organización (ej. degradación de un objeto que forma parte de una colección, deterioro del estado de salud, etc.). El grado de aceptación, es decir el alcance de las pérdidas aceptables, es definido por la propia organización en virtud de criterios éticos y de la legislación del país.

Robo: Apropiación de un bien con el propósito de despojar de él a su propietario.

Segmentación del mercado: División del mercado en segmentos geográficos y/o demográficos para determinar aquellos en los cuales el museo tiene mejores posibilidades. Estos segmentos pueden ser después escogidos como destinatarios.

Seguridad: Control del acceso al museo del público, el personal y los investigadores para limitar las posibilidades de robo y la destrucción de las colecciones.

Seguridad del museo: Capacidad inmediata del museo de realizar una de sus tareas elementales, a saber proteger a los empleados, los visitantes, las colecciones, otros bienes muebles e inmuebles así como su reputación.

Seguro: Cobertura de riesgos por medio de un contrato que certifica que una parte (en general una compañía de seguros, pero en algunos casos un gobierno) indemniza u ofrece una garantía a la otra parte en caso de pérdida resultante de un riesgo específico.

Sistema de seguridad del museo: Todos los medios técnicos y las medidas organizativas para mantener el nivel de seguridad requerido.

Subvención: (a) Ayuda financiera que permite la puesta en marcha de un proyecto o de un programa sobre la base de un presupuesto, una propuesta o un programa aprobados. (b) Donación hecha con fines precisos o no especificados.

Título legal de propiedad: Derecho legal de propiedad en el país concernido. En algunos países, puede tratarse de un derecho conferido, que no basta para responder a los imperativos de la obligación de diligencia.

Título válido de propiedad: Derecho indiscutible para hacer valer la propiedad de un objeto por medio de la historia detallada de dicho objeto desde el momento del descubrimiento o de la creación.

Trabajo en equipo: Esfuerzo y actividad coordinada entre varios individuos que se distribuyen una tarea.

Valoración (gestión de las colecciones): Autentificación y evaluación financiera de un objeto o de un ejemplar. En algunos países, designa la evaluación independiente de una propuesta de donaciones con el propósito de disfrutar de ventajas fiscales.

Visitante –real, potencial y virtual: Los visitantes reales constituyen el público del museo, los visitantes potenciales son aquellas personas de la misma comunidad o región que el museo desea atraer, y los visitantes virtuales son aquellos que utilizan las informaciones y otros recursos del museo en Internet al visitar los sitios y las bases de datos electrónicas de las colecciones y de los documentos del museo.

Vitrina: Mueble especialmente concebido para exponer uno o varios objetos.

Web (o Red): Abreviatura corriente de *World Wide Web* (Red de Redes), red mundial de comunicación y de información en Internet.

Referencias y otras informaciones

Ambrose, T. & Paine, C., 1993. *Museum Basics.* (London: ICOM in conjunction with Routledge).

American Association of Museums, 1984. *Caring for Collections: Strategies for Conservation, Maintenance, and Documentation.* (Washington DC: AAM).

American Association of Museums, 2001. *Museum Visitor Services Manual.* (Washington DC: AAM).

Anderson, G. (Editor), 2004. *Reinventing the Museum: Historical & Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift.* (California: AltaMira Press).

Appelbaum, B., 1991. *Guide to the Environmental Protection of Collections.* (Madison, Conn.: South View Press). (Out of print).

Ashby, H., McKenna, G. and Stiff, M., 2001. *SPECTRUM knowledge: standards for cultural information management.* (Cambridge: mda.).

ASHRAE, 2003. Museums Libraries and Archives: Chapter A21 in ASHRAE, 2003. *Handbook, HVAC Applications. SI Edition.* Atlanta: American Society of Heating Refrigerating and Air-Conditioning Engineers).

Askerud, P. & Clement, E. (Editors), 1997. *Preventing the Illicit Traffic in Cultural Property. A Resource Handbook for the Implementation of the1970 UNESCO Convention.* (Paris: UNESCO).

Bachmann, K., 1992. *Conservation Concerns.* (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).

Bahgli, S-A., Boylan, P.J. & Herreman, Y., 1998. *History of ICOM (1946-1996).* (Paris: ICOM) (Out of print).

Bauer, D. G., 1995. *The "How To" Grants Manual*, (Third Edition), (Phoenix, AZ: American Council on Education and Oryx Press).

Belcher, M., (Editor), 1991. *Exhibitions in Museums* (1991) (Leicester: Leicester University Press).

Blazek, J., 1996. *Financial Planning for Nonprofit Organizations.* (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.).

Brodie, N. & Tubb, K.W., 2002. (Editors) *Illicit Antiquities. The theft of culture and the extinction of archaeology.* (London: Routledge).

Brokerhof, A. 2002. Solarisation: A cheap but effective method to disinfest museum objects pp. 15 – 20 in ICOM-CC, 2002. *13th Triennial Meeting Rio de Janeiro, 22-27 September 2002.* (London: James and James).

Brüninghaus-Knubel, C., 1993. Museum educator: the audience's advocate. *Museum International* (Paris: UNESCO) no. 180, pp. 13–17.

Buck, R.A. and Gilmore, J. A., (Editors.), 1998. *The new museum registration methods.* (4th edition) (Washington DC: American Association of Museums).

Burcaw, E.G. *Introduction to Museum Work.* (Third Edition) (London: Altamira Press).

Burke, R. & Liston D., (Editors), 1992. *Museum Security & Protection: A Handbook for Cultural Institutions.* (London: ICOM in association with Routledge).

CIE, 2004. *Control of Damage to Museum Objects by Optical Radiation Publication. CIE 157:2004.* (Vienna: International Commission on Illumination).

Collins, Z.W., (Editor.), 1981. *Museums Adults and the Humanities. A Guide for Educational Planning.* (Washington DC: American Association of Museums).

Davies, S., 1996. *MGC Guidelines for Good Practice: Producing a Forward Plan.* (London: Museums & Galleries Commission).

Dodd, J. & Sandell, R., 1998. *Building Bridges: Guidance for museums and galleries on developing new audiences.* (London: Museums and Galleries Commission).

Dorge, V. & Jones, S., 1999. *Building an Emergency Plan. A Guide for Museums and Other Cultural Institutions.* (Los Angeles: Getty Conservation Institute).

Durbin, G., 1996. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning.* (London: Museums & Galleries Commission).

Edson, G. & Dean, D., 1994. *The Handbook for Museums.* (London & New York: Routledge).

Fahy, A. (Editor), 1995. *Collections Management: Leicester Readers in Museum Studies.* (London & New York: Routledge).

Faulk, H.F. & Durkin, L.D., 1992. *The Museums Experience*

(Washington: Whalesback Books).
García Blanco, Á., 1999. *La Exposición como medio de comunicación* (Madrid: Ediciones Akal).
Genoways, H. & Ireland, L., 2003. *Museum Administration*, (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
Giebenhausen, M. (Editor), 2003. *The Architecture of the Museum*. (Manchester: University Press).
Giles, H. (and others), 1998. *Welcoming our visitors: How to plan successful special events*. (London: English Heritage).
Goulding C., 2000. The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, vol. 34, no. 34, (16 March 2000), pp. 261-278.
Graham, C., 1992. *Keep the Money Coming*. (Sarasota, FL: Pineapple Press).
Hall, M., 1988. *On Display. A Design Grammar for Museum Exhibitions* (London: Lund Humphries).
Hein, G.E., 1998. *Learning in the Museum*. (London: Routledge).
Herreman, Y., (in press). *Museos. Introducción a su teoría y práctica*. (Mexico City: INAH/SEP).
Hilbert, G.S. (Editor), 2000. *Vocabulary of Museum Security Terms (Multilingual: English, French, German, Spanish, Italian).* (Berlin, Staatliche Museen zu Berlin for ICOM International Committee for Museum Security – ICMS).
Holm, S.A., 1998. *Facts & Artifacts: How to document a museum collection*. (2nd Edition). (Cambridge: mda).
Holm, S.A., 2002. *Cataloguing made easy: how to catalogue your collections*. (2nd Edition). (Cambridge: mda).
Hooper-Greenhill, E., 1991. *Museum and Gallery Education*. (Leicester & New York: Leicester University Press).
Hooper-Greenhill, E., 1992. *Museums and the Shaping of Knowledge*. (London: Routledge).
Hooper-Greenhill, E. (Editor), 1994. *Museums and their Visitor,* (London: Routledge).
Hooper-Greenhill, E., 1995. *Museums, Media, Message*. (London: Routledge).
Hooper-Greenhill, E., 1999. *Educational Role of the Museum*. (London: Routledge).
Hopkins, B. R., 2001. *Starting and Managing A Nonprofit Organization*. (Third Edition). (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.).
International Committee of the Red Cross, 2002. *Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict* (Geneva: ICRC).
International Council of Museums, 1994. *Museums, Civilization and Development: Amman, April 1994.* (Paris: ICOM) (Arabic edition also available).
International Council of Museums, 1996. *Handbook of standards. Documenting African collections*. (English-French edition.) (Paris: ICOM). (Also available on-line at: http://icom.museum/afridoc/).
International Council of Museums, 1997. *Handbook of standards. Documenting African collections*. (Arabic edition). (Tunis: ICOM-Arab).
International Council of Museums, 2004. ICOM *Code of Ethics for Museums.* (Paris, ICOM).
ICOM-CIDOC, 1995. *International Guidelines for Museum Object Information: The CIDOC Information Categories*. (Paris: ICOM International Committee for Documentation - CIDOC). (Also available on-line at: http://www.cidoc.icom.org/guide/guide.htm).
Keene, S., 2002. *Managing Conservation in Museums* (2nd Edition). (London: Butterworth-Heinemann).
Keller, K., 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall).
Knell, S.J., (Editor), 1994. *Care of Collections: Leicester Readers in Museum Studies*. (London & New York: Routledge).
Kingsley, H. et al., (Editors), 2001. *Integrated Pest Management for Collections*. (London: English Heritage).
Kotler, P. & Kotler, N., 1998. *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
Kotler, P., 2003. *Marketing Management*. (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
Lancaster, G. & Reynolds, P., 2002. *Marketing Made Simple*. (Oxford: Elsevier Science).
Lauffer, A., 1984. *Strategic Marketing for Not-for-Profit Organizations.* (New York: Macmillan).
Lord, B. & Lord, G.D. 1997. *Manual of Museum Management*. (London: Stationary Office).
Lord, B. & Lord, G.D., (Editors), 2001. *Manual of Museum Exhibitions*. (California: AltaMira Press).
Lord,G. D. & Lord, B., (Editors), 2001. *The Manual of Museum Planning*. (Second Edition) (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
Malaro, M., 1998. *A Legal Primer on Managing Museum Collections.* (2nd edition) (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).
McLean, F., 1997. *Marketing the Museum.* (London: Routledge).
Michalski, S., 1997. The Lighting Decision. pp. 97 – 104 in Ottawa Textile Symposium, 1997. *Fabric of an Exhibition: An*

Interdisciplinary Approach. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
Michalski, S., 2000. Guidelines for humidity and temperature in Canadian archives. *Technical Bulletin,* No. 23. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
Moffatt, H., & Woollard, V., 2000. *Museum and Gallery Education: A Manual Of Good Practice*. (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
Mohen, J.-P., 1999. *Les sciences du patrimoine : identifier, conserver, restaurer*. (Paris: O. Jacob).
Museum Documentation Association, 1997. *SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard*. (Second Edition). (Cambridge: Museum Documentation Association).
O'Keefe P.J., 1997. *Trade in Antiquities: Reducing Destruction and Theft* (Paris: UNESCO; London: Archetype; Paris, London).
O'Keefe, P.J., 2000. *Commentary on the UNESCO 1970 Convention on Illicit Traffic* (Leicester: Institute of Art and Law).
O'Keefe, P.J., 2002. *Shipwrecked Heritage: A Commentary on the UNESCO Convention on Underwater Cultural Heritage*. (Leicester: Institute of Art and Law).
O'Keefe, P.J., 2004. The First Protocol to the Hague Convention Fifty Years On. *Art, Antiquity and Law*, vol. 9, pp. 99-116.
Pinniger, D., 2001. *Pest management in museums, archives and historic houses*. (London: Archetype Publications).
Prott, L.V., 1997 *Commentary on the UNIDROIT Convention 1995.* (Leicester: Institute of Art and Law).
Raphael, T., (no date: ca.2000). *Exhibit conservation guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design and fabrication*. (CD-ROM: Harper's Ferry, USA: US National Park Service).
Reussner E.M., 2003. Strategic management for visitor-oriented museums. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, no. 1, (12 April 2003), pp. 95-108.
Rose, C.L. & de Torres, A.R., 1992. *Storage of Natural History Collections: Ideas and Practical Solutions*. (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
Rose, C.L., Hawkes, C.A. & Genoways, H., 1995. *Storage of Natural History Collections: A Preventive* Conservation *Approach*. (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
Runyard, S. & French, Y., 2000. *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries and Heritage* Attractions. (London: The Stationary Office).
Screven, C., 1985. *Evaluación de exposiciones de Museos*. (Mexico City: Comité Nacional Mexicano).
Section Française de l'IIC, 2001. *Préserver les objets de son patrimoine : précis de conservation préventive*. (Paris : Sprimont Mardaga).
Shackley, M., 2001. *Managing Sacred Sites Service Provision and Visitor Experience* (London: Continuum).
Strang, T., 2001. Principles of heat disinfestations. pp. 114 – 129 *in* Kingsley, H., 2001 *(q.v.).*
Swarbrooke, J., 2002. *Development and Management of Visitor Attractions.* (Oxford: Butterworth-Heinemann).
Tétreault, J., 1999. *Coatings for Display and Storage in Museums. CCI Technical Bulletin, No. 21.* (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
Tétreault, J., 2003. *Airborne Pollutants in Museums, Galleries, and Archives: Risk Assessment, Control Strategies, and Preservation Management*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute, Ottawa.
Thomson, G., 1986. *The Museum Environment.* (2nd Edition). (London: Butterworth-Heineman).
Thompson, J.M.A. (Editor), 1992. *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*. (Second Edition). (Oxford: Butterworth-Heineman).
Thornes, R., 1999. *Introduction to Object ID. Guidelines for making records that describe art, antiques and antiquities*. (Santa Monica, CA.: Getty Information Institute; Oxford: OUP).
Total, 2003. *Sharing our energies – Corporate Social Responsibility Report*. (Paris: Total).
Velarde, G., 1989. *Designing Exhibitions. The Principles and process of Contemporary Show Space Design*. (New York: Watson-Guptill Publications).
Verhaar J. & Han, M., 1989. *Project Model Exhibitions* (Amsterdam: Amsterdamse Hogeschool voor Kunsten).
Waidacher, Friedrich, 1999. *Handbuch der Allgemeinen Museologie.* (Vienna: Böhlau).
Waller, R., 2003. Cultural property risk analysis model: development and application to preventive conservation at the Canadian Museum of Nature. *Göteborg studies in conservation #13.* Göteborg University, Göteborg.
Weschenfelder, K. & Zacharias, W., 1992. *Handbuch Museumspädagogik:Orientierungen und Methoden für die Praxis.* (3rd revised edition). Düsseldorf.
Wilson, L-A. & Boyle, E., 2004. Explaining the performance of a new public service visitor attraction shop. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 5 (1 May 2004), pp. 299-308.
Wolf, T., 1999. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. (New York: Simon & Schuster).

Sitios Internet, informaciones prácticas y consejos (por tema)

Organizaciones internacionales e informaciones generales

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): Página de inicio del Sector de la Cultura: http://www.unesco.org/culture/ cuyo índice remite a miles de fuentes de información sobre las actividades de este sector correspondiente a los programas culturales de la UNESCO: Patrimonio mundial, Patrimonio material, Patrimonio inmaterial, Diversidad cultural, Instrumentos normativos (tratados y otras medidas jurídicas), Diálogo intercultural, Cultura y Desarrollo, Industrias culturales, Arte y Creatividad, Derechos de autor, Museos, Turismo cultural.

Consejo Internacional de Museos (ICOM): Sitio muy completo que ofrece múltiples fuentes de referencia y vínculos con más de treinta comités internacionales y organizaciones afiliadas al ICOM. http://icom.museum/

Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS): http://www.icomos.org/

Comité Internacional del Escudo Azul (ICBS)/International Committee of the Blue Shield (ICBS)/: http://www.ifla.org/blueshield. El ICBS fue creado para proteger el patrimonio cultural amenazado por iniciativa de las cuatro organizaciones no gubernamentales vinculadas a la UNESCO que representan a los profesionales en activo en la esfera de los archivos (CIA), de las bibliotecas (IFLA), de los monumentos y sitios (ICOMOS) y de los museos (ICOM). Trabaja en estrecho contacto con la UNESCO y otros organismos y es reconocido por el Segundo Protocolo (1999) de la Convención de La Haya de 1954 para la Protección de los Bienes Culturales en Caso de Conflicto Armado

Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM): http://www.iccrom.org/. Organización intergubernamental fundada en Roma en 1959 con el mandato internacional de promover la conservación de todos los tipos de patrimonio cultural mueble e inmueble. Agrupa en la actualidad a más de un centenar de Estados Miembros. Su meta es mejorar la calidad de las prácticas de conservación y contribuir a la toma de conciencia sobre la importancia de la conservación del patrimonio cultural. Su sitio, rico en informaciones, ofrece acceso a la biblioteca y a las bases de datos del ICCROM sobre la oferta de cursos de formación en la esfera de la conservación, los informes de expertos y otras publicaciones.

Consejos sobre los inventarios y la documentación

Dublin Core Metadata Initiative (2004): http://www.dublincore.org/

Consejo Internacional de Museos. Comité Internacional para la Documentación (CIDOC) (1993). *Un objet arrive au musée : Enregistrement étape par étape*. CIDOC Fact Sheet 1, inglés, francés y otras versiones. Grupo de trabajo de los servicios del CIDOC. Consejo Internacional de Museos. http://www.cidoc.icom.org/fact1.htm

Consejo Internacional de Museos. Comité Internacional para la Documentación (CIDOC) (1994). *Étiquetage et marquage des objets*. CIDOC Fact Sheet 2. Inglés, francés y otras versiones. Grupo de trabajo de los servicios del CIDOC.

Consejo Internacional de Museos. http://www.cidoc.icom.org/fact2.htm

Consejo Internacional de Museos. Object ID. http://icom.museum/object-id

Preservación de las colecciones

Base de datos bibliográficos de la red de información sobre la conservación. Sitio muy completo sobre la conservación, la preservación y la restauración del patrimonio cultural. http://www.bcin.ca

CoOL: Conservation Online. Este proyecto del Departamento de conservación de bibliotecas de la Stanford University se presenta como una biblioteca de información sobre la conservación que interesará a todos los especialistas de la conservación de materiales de archivo, bibliotecas y museos. Vínculos con muchos otros sitios sobre el tema de la conservación. http://palimpsest.stanford.edu

Instituto Canadiense de Conservación. Acceso al catálogo de la biblioteca del Instituto, boletín de solicitud de publicaciones y vínculos con otros sitios de conservación. http://www.cci-icc.gc.ca

Centro de Conservación de Québec, Canadá. Nueva y excelente base de datos electrónica que describe los empleos y fuentes de los materiales utilizados en las exposiciones y para el

almacenamiento de los objetos (ej., procedimiento de embalaje con el Mylar). http://preservart.ccq.mcc.gouv.qc.ca

Servicios a los visitantes

Audience Development Plans. Guía práctica elaborada por Heritage Lottery Fund (Reino Unido) sobre las solicitudes de subvención, disponible al público; descarga gratuita en formato PDF. http://www.hlf.org.uk

Grupos de estudio

Evaluation and Visitor Research Interest Group (Australia). http://amol.org.au/evrsig/

Visitor Studies Association (Estados Unidos). http://www.visitorstudies.org/links.htm

Visitor Studies Group (Reino Unido). http://www.visitors.org.uk/

Público con necesidades especiales

Condiciones de acceso: Para obtener información sobre el diseño de instalaciones que facilitan el acceso de personas con necesidades especiales o adultos mayores. http://www.cae.org.uk/sheets/designs_sheets/ramps.html

Thinking about Access, Improving your project for disabled people. Guía práctica elaborada por Heritage Lottery Fund (Reino Unido) sobre las solicitudes de subvención, disponible al público; descarga gratuita en formato PDF. http://www.hlf.org.uk

Access for All Toolkit. Herramienta concebida para ayudar a los museos y otros a verificar el estado de sus servicios y equipamiento en términos de acceso y de lucha contra la exclusión social: publicación gratuita de Museums Libraries and Archives Council for England (MLA). Descarga en formato PDF y MS Word. http://www.mla.gov.uk/action/learnacc/00access_04.asp

"*See it right*". Guía de información del Royal National Institute for the Blind (Reino Unido): ofrece informaciones útiles sobre la planificación y la acogida de los débiles visuales. Consultable en línea en la siguiente dirección: http://www.rnib.org.uk/xpedio/groups/public/documents/PublicWebsite/public_seeitright.hcsp

Principles of Universal Design. Realizado con el concurso del National Institute on Disability and Rehabilitation Research del ministerio estadounidense de Educación; facilita el diseño de productos y entornos para todos los públicos; no exige ninguna adaptación ni diseño particular. http://www.design.ncsu.edu/cud/univ_design/principles/udprinciples.htm

Gestión y formación del personal

Comité Internacional del ICOM para la Formación de Personal. Informaciones sobre los temas relacionados con el personal, repertorio de los programas y cursos de formación, informes y ponencias originales. http://ictop.icom.museum/

Programa Marco del ICOM sobre el perfeccionamiento profesional en los museos: bibliografía sobre la formación en la esfera de la museología. http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm

ICCROM – Repertorio Formación. http://www.iccrom.org/eng/training/opportunities.php

Marketing

Fuel For the Arts. Importante fuente de información en línea (bajo los auspicios del Australia Council for the Arts) que cubre todos los aspectos del marketing, la promoción y el público /los visitantes en todas las esferas del sector cultural; cuenta en la actualidad con 15 000 miembros en 128 países. Inscripción gratuita que da acceso a 2 000 referencias prácticas: informes, publicaciones, consejos prácticos, etc. y boletín de información en línea. http://www.fuel4arts.com/

Tráfico ilícito: informaciones y consejos sobre los objetos desaparecidos

Interpol: http://www.interpol.int/Public/WorkOfArt/Default.asp

The Art Loss Register: http://www.artloss.com/

Invaluable Trace: http://www.invaluable.com/stolenart/

Breve biografía de los autores

Patrick Boylan fue profesor de Gestión y Política Cultural en la City University of London de 1990 a 2004 así como jefe de Departamento de 1990 a 1996. Recientemente, al jubilarse, la Universidad le concedió el título honorífico de Profesor Emérito en Gestión y Política Patrimonial. Entre 1964 y 1990 ocupó importantes responsabilidades en museos y organismos culturales ingleses entre las que se encuentra, durante dieciocho años, la de Director de Museos y Artes del Leicestershire. Fue presidente del Centenario de la Museums Association 1988-1990 y, de 1977 a 2004, realizó diversas funciones en el ICOM, entre ellas la de miembro del Consejo Ejecutivo, vicepresidente, presidente del Comité Internacional del ICOM para la Formación de Personal (ICTOP) y del Comité Nacional Británico del ICOM. Es autor de unas doscientas obras sobre geología, historia de las ciencias, museos, patrimonio, gestión y política cultural.

Cornelia Brüninghaus-Knubel es jefa del Servicio Pedagógico del Wilhelm Lehmbruck Museum, Duisburgo, desde 1985. En 1969 se convirtió en una de las primeras especialistas de educación a través del museo en Alemania, fundamentalmente a partir de su trabajo en los museos de arte moderno (Museum Folkwang Essen y Kunstmuseum Düsseldorf) antes de fundar el Museo de los Niños en el Wilhelm Lehmbruck Museum. Fue presidenta del Comité Internacional del ICOM para la Educación y la Acción Cultural (CECA) de 1983 a 1989. Desde 1975 hasta 1982 enseñó Historia del Arte y Educación en la Universidad de Essen y de Gießen, y desde 1989 dirige cursos de formación en museología y en pedagogía para el Goethe Institute en varios continentes.

Gary Edson es director general del museo de la Texas Tech University, director del *Center for Advanced Study of Museum Science and Heritage Management* y profesor de Ciencias Museísticas. Fue miembro del Consejo de Administración de la American Association of Museums (AAM) (1992-1994), del Consejo de la AAM/ICOM (1994-2000) y miembro del Comité Ejecutivo de la AAM/ICOM (1997-2000). Miembro activo del Comité de Deontología del ICOM (1997-2004), formó parte de diferentes consejos universitarios y de instituciones asociadas, y desde 2001 del Consejo Ejecutivo del ICOM. Imparte clases de administración de museos en la Academia Reinwardt de Ámsterdam y es consultor ante el Comité para el Desarrollo de los Museos de la Universidad de Costa Rica. Coautor de *The Handbook for Museums* (1994) con David Dean, publicó numerosos artículos y ponencias sobre la museología y la deontología de los museos.

Yani Herreman coordina el doctorado en Concepción y Planificación de Museos en la Escuela de Arquitectura de la Universidad Nacional de México. Sus altas responsabilidades en varios museos y organismos culturales mejicanos la condujeron a dirigir el Servicio de Expografía del Museo de las Culturas, tras lo cual ocupó el cargo de directora del Museo de Historia Natural de México, directora de los Museos, Bibliotecas y Centros Culturales del Gobierno Metropolitano de México, subdirectora de Acción Cultural en el Ministerio de Finanzas y coordinadora de Acción Cultural y del Patrimonio en el Campus Iztacala de la Universidad Nacional. Arquitecta y experta en técnicas museográficas, ha diseñado exposiciones y trabajado activamente en la programación y planificación en diferentes museos del mundo.

Ha publicado varios trabajos sobre museos, exposiciones, arquitectura, diseño de programas y relaciones entre los museos y las exposiciones, el turismo y el urbanismo. En el ICOM, fue presidenta fundadora de la Organización Regional Latinoamericana de dicho organismo, presidió el Comité

Internacional para la Arquitectura y las Técnicas Museográficas y fue miembro del Consejo Ejecutivo. Posteriormente fue vicepresidenta del Consejo entre 1998 y 2004.

Pavel Jirasek es director del servicio encargado de la protección del patrimonio cultural mueble, los museos y las galerías en el Ministerio de Cultura checo desde 1999. Luego de sus estudios en la Universidad Técnica Checa trabajó en la industria y luego en el Instituto Nacional para la Preservación de los Monumentos en Praga. Desde 1991 hasta 1995 coordinó el Programa de protección de bienes culturales muebles contra actos delictivos y catástrofes naturales. De 1996 a 1999 se ocupó del sistema integrado del patrimonio cultural mueble en el Ministerio de Cultura. Impartió cursos de formación en el extranjero sobre la protección y la documentación de las colecciones. Desde 2001 preside el Comité Internacional del ICOM para la Seguridad (ICMS) y desempeña un papel activo en los proyectos del ICOM, la Unión Europea, la Comisión Checa del Escudo Azul, el Consejo de Europa, INTERPOL, EUROPOL, etc. Imparte conferencias y ha publicado obras sobre protección y restitución del patrimonio cultural.

Nicola Ladkin, profesora adjunta en Museología en la Texas Tech University, Lubbock, Texas, ha dirigido proyectos arqueológicos y trabajado en museos de Inglaterra y Estados Unidos. Ha sido sucesivamente jefa de laboratorio, directora de las colecciones de antropología, responsable de inventario en el museo de la Texas Tech University, y es actualmente asociada principal de investigación en el museo. Ha publicado y presentado ponencias en talleres internacionales como el de Asuán, en Egipto, acerca de la preservación preventiva y la gestión de las colecciones en el marco de la Campaña Internacional de la UNESCO para la creación del Museo de Nubia.

Geoffrey Lewis preside el Comité de Deontología del ICOM. Ex presidente del ICOM y de la Museums Association (Reino Unido), así como del Comité Consultivo del ICOM. Ha dirigido los museos de Sheffield y de Liverpool (National Museums Liverpool) antes de ser nombrado director de Estudios en Museología en la Universidad de Leicester. Graduado de arqueología, es además titular del "Diploma, Fellowship and Honorary Fellowship" de la Museums Association. Es igualmente miembro honorario del ICOM. Ha publicado numerosos artículos sobre arqueología y museología, y es coeditor del *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*, obra fundamental de la Museums Association y a cuya redacción contribuyó en gran medida.

Stefan Michalski es conservador jefe del Instituto Canadiense de Conservación (ICC). Ha realizado investigaciones y sido consejero durante aproximadamente veinte años en preservación de las colecciones y entorno de los museos. En este sentido, ha llevado a cabo numerosos estudios en los museos y ha impartido clases en América del Norte, América Central, América del Sur, el Caribe, Europa, Egipto y Kuwait. Ha sido coordinador del Grupo de trabajo sobre la conservación preventiva del Comité del ICOM para la Conservación durante dos mandatos de tres años y posee una copiosa obra publicada. Trabaja actualmente en la digitalización de una base de datos sobre la evaluación de riesgos para las colecciones y en un curso de formación sobre la evaluación de riesgos con el ICC y el ICCROM (2005).

Paal Mork es responsable de Comunicación y Marketing en el Norsk Folkemuseum de Oslo, desde 1992, donde desarrolló las estrategias de comunicación para el museo y varias grandes exposiciones. Titular de una maestría en etnología, realizó igualmente estudios de marketing y comunicación. Ha publicado artículos e impartido conferencias sobre comunicación y marketing en los museos, y se ha interesado especialmente en la planificación estratégica y en las marcas. Desde 2003 preside el Comité Internacional del ICOM para el Marketing y las Relaciones Públicas (MPR) luego de haber sido vicepresidente de dicha entidad en el año 2000.

Lyndel Prott es asesora y consultora de Australia NNE luego de haber estado al frente de la División de Patrimonio Cultural de la UNESCO en París. Es graduada de Derecho y Letras por las universidades de Sydney y Tübingen, en Alemania, y de la Universidad Libre de Bruselas. Adquirió una vasta experiencia sobre la legislación en materia de patrimonio cultural mediante

las negociaciones que llevó a cabo para la aprobación de instrumentos normativos internacionales de lucha contra el tráfico ilícito y su implementación en numerosos países. Ha escrito cerca de 250 obras sobre la legislación aplicada al patrimonio cultural, el derecho comparado, el derecho internacional y la jurisprudencia internacional como *Commentary on the UNIDROIT Convention* y publicó, en coautoría con Patrick O'Keefe, *Law and the Cultural Heritage*, obra en cinco volúmenes que está sentando cátedra. Miembro del ICOM desde hace más de veinte años, ha recibido varias distinciones honoríficas por la totalidad de su obra: Oficial de la Orden de Australia, Cruz de Honor Austriaca de las Ciencias y las Artes (primera clase) y L.L.D. (Honoris causa) de la Universidad de Sydney.

Andrew Roberts trabaja en la documentación de los museos desde hace treinta años y participa activamente en la implementación de las normas y los sistemas que ya utilizan muchos museos. Trabajó en la Museum Documentation Association (MDA) de 1974 a 1991 como asesor y formador encargado de las publicaciones, conferencias y del establecimiento de normas de documentación para los museos. En 1993 comenzó a trabajar en el Museum of London donde está encargado de la gestión y utilización de la información sobre las colecciones y los recursos anexos. Miembro activo del Comité Internacional para la Documentación (ICOM-CIDOC) desde 1976, fue durante seis años presidente de dicha entidad, entre 1989 y 1995. Fue igualmente nombrado asesor del proyecto AFRICOM para el desarrollo y la implementación de normas de documentación para los museos africanos.

Vicky Woollard, subdirectora del Departamento de Política y Gestión cultural en la City University London, dirige actualmente el Programa de Estudios en Gestión de los Museos. Durante dieciocho años fue responsable de los programas pedagógicos en tres museos londinenses y también profesora de conferencias/consultora en museos y agencias del patrimonio en Inglaterra, América del Sur, Sarawak, Finlandia, Papúa-Nueva Guinea, Colombia y Letonia. Codirigió tres seminarios internacionales del British Council y fue coeditora de *Museum and Gallery Education: A Manual of Good Practice* (1999). Tiene asimismo una participación activa en la Museums Association y es miembro del consejo de la Women's Library y del Group for Education in Museums. Tiene especial interés en la investigación acerca de la educación a través del museo y en la formación continua de los profesionales de los museos.

Código de deontología del ICOM

INTRODUCCIÓN

La presente versión del *Código de deontología del ICOM para los museos* es resultado de seis años de revisión. Luego de un profundo examen del Código del ICOM realizado de conformidad con las prácticas museísticas actuales, en 2001 aparece la nueva versión revisada y estructurada de conformidad con la anterior. Tal y como se había previsto, la nueva versión revisada se ajusta a la profesión museística y se basa en los principios fundamentales de las prácticas profesionales concebidos para brindar una información general en materia de deontología. Este Código ha sido objeto de tres períodos de consulta por parte de sus miembros y fue aprobado en 2004 en Seúl durante la XXI Asamblea General del ICOM.

La esencia del documento sigue siendo la misma: brindar un servicio a la sociedad, a la colectividad, al público y a sus diferentes componentes, y garantizar el carácter profesional de los trabajadores del museo. En general hay pocas innovaciones a pesar de la reorientación del documento debida a la nueva estructura, al énfasis en los puntos fundamentales y a la utilización de párrafos más cortos. Los nuevos elementos aparecen en el párrafo 2.11 y en los principios señalados en las secciones 3, 5 y 6.

El *Código de deontología para los museos* es un medio de autorregulación profesional en una esfera clave de los servicios públicos donde, a nivel nacional, la legislación es variable y puede estar, quizás, mal definida. En el mismo se establecen las normas mínimas de conducta y la forma de actuar del personal profesional en todo el mundo, estipulando claramente lo que el público espera, por derecho, de la profesión museística.

En 1970, el ICOM publicó su *Ética de las adquisiciones* y en 1986 un *Código de deontología profesional* completo. La presente versión –y el documento provisional de 2001– le debe mucho a estos trabajos anteriores. En cambio, los principales trabajos de revisión y reestructuración fueron realizados por los actuales miembros del Comité de deontología durante su participación en las reuniones directas y en línea. Les estamos infinitamente agradecidos por haber respetado los objetivos y plazos establecidos. El nombre de estos miembros aparece a continuación.

El actual Código, al igual que los anteriores, establece una norma mínima global que sirve de base a los grupos nacionales y a los especialistas para satisfacer necesidades específicas. El ICOM fomenta la elaboración de códigos nacionales y especializados para dar respuesta a las necesidades específicas, por lo que nos sentiríamos felices de recibir copias de éstos, los que pueden ser enviados al Secretario General del ICOM, Maison de l'UNESCO, 1 rue Miollis, 75732 Paris cedex 15, France.
E-mail: secretariat@icom.museum.

Geoffrey Lewis
Presidente del Comité de deontología del ICOM

Comité de deontología del ICOM para el período 2001-2004

Presidente: Geoffrey Lewis (Reino Unido)
Miembros: Gary Edson (Estados Unidos); Per Kåks (Suecia); Byungmo Kim (República de Corea); Pascal Makambila (Congo) –desde 2002; Jean-Yves Marin (Francia); Bernice Murphy (Australia) –hasta 2002; Tereza Scheiner (Brasil); Shaje'a Tshiluila (República Democrática del Congo); Michel Van-Praët (Francia).

PREFACIO

Estatutos del *Código de deontología para los museos*

El presente *Código de deontología para los museos* fue elaborado por el Consejo Internacional de Museos y se corresponde con la declaración de deontología para los museos enunciada en los Estatutos del ICOM.

Este Código refleja los principios generalmente aceptados por la comunidad museística internacional. Estar afiliado al ICOM y pagar su cotización anual significa aceptar el *Código de deontología del ICOM* para los museos.

Una norma mínima para los museos

El *Código de deontología* representa una norma mínima par los museos. El mismo contiene una serie de principios basados en directrices sobre las prácticas profesionales que se deben aplicar. En determinados países algunas normas mínimas están contempladas en la ley o en un reglamento nacional. En otros, las directrices y una evaluación de estas normas profesionales mínimas se proporcionan en forma de acreditación, registro o un sistema similar de evaluación. Cuando estas normas no existen a nivel local, podrán obtenerse por medio de la Secretaría del ICOM o del Comité Nacional o Internacional apropiado. Este Código sirve también de referencia a las naciones individuales y a las organizaciones especializadas vinculadas a los museos y que deseen desarrollar normas complementarias.

Traducciones del *Código de deontología para los museos*

El *Código de deontología del ICOM* se publica en tres versiones: inglés, francés y español. El ICOM está a favor de la traducción del *Código* en otros idiomas. Sin embargo, una traducción sólo será considerada "oficial" si cuenta con la aprobación de al menos un comité nacional del país donde se habla el idioma en cuestión como primera lengua. Si el idioma se habla en varios países se deberán consultar también los comités nacionales de dichos países. Hay que tener en cuenta que para considerar una traducción oficial es necesario recurrir a competencias lingüísticas y profesionales. Se debe indicar el idioma utilizado para la traducción y los nombres de los comités nacionales implicados. Estas condiciones no limitan la traducción del *Código*, total o parcialmente, para fines educativos o investigativos.

SECCIONES

1. Los museos garantizan la protección, documentación y promoción de los diversos aspectos del patrimonio natural y cultural de la humanidad.
    - Constitución
    - Recursos físicos
    - Recursos financieros
    - Personal
2. Los museos que tienen colecciones las conservan en interés de la sociedad y de su desarrollo.
    - Adquisición de las colecciones
    - Cesión de las colecciones
    - Protección de las colecciones
3. Los museos conservan testimonios importantes que permiten desarrollar y profundizar los conocimientos.
    - Testimonios importantes
    - Acopio e investigación por parte de los museos
4. Los museos contribuyen al conocimiento, la recreación, la comprensión y la gestión del patrimonio natural y cultural.
    - Presentaciones y exposiciones
    - Otros recursos
5. Los recursos de los museos ofrecen posibilidades de otros servicios y beneficios públicos.
    - Servicios de identificación
6. Los museos trabajan en estrecha relación con las comunidades de las que proceden las colecciones, así como con las comunidades a las que brindan sus servicios.
    - Origen de las colecciones
    - Respeto de las comunidades a las que brindan sus servicios
7. Los museos trabajan dentro de la legalidad.
    - Marco jurídico
8. Los museos trabajan de manera profesional.
    - Conducta profesional
    - Conflictos de intereses

GLOSARIO

Actividades generadoras de ingresos: actividades concebidas para aportar una ganancia o beneficio financiero a la institución.

Órgano rector: personas u organizaciones definidas en los textos legislativos de registro del museo como responsables de su perennidad, desarrollo estratégico y financiación.

Conflictos de intereses: existencia de un interés privado o personal que conduce a una contradicción de principio en una situación profesional y que perjudica –o parece perjudicar– la objetividad de la toma de decisiones.

Conservador-restaurador: personal de museo o personal independiente competente que se encarga desde el punto de vista técnico del examen, la protección, la conservación y la restauración de un bien cultural. Para más información véase Les Nouvelles de l'ICOM, nº 39 (1), pp. 5-6 (1986).

Valoración: autentificación y evaluación financiera de un objeto o de un ejemplar. En algunos países, designa la evaluación independiente de una propuesta de donaciones con el propósito de disfrutar de ventajas fiscales.

Museo[1]: una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, difunde y expone los testimonios materiales e inmateriales de los pueblos y su entorno para el estudio, la educación y el deleite.

Normas mínimas: normas a las que aspiran todos los museos y el personal de museo. Algunos países cuentan con sus propios criterios para establecer las normas mínimas.

Obligación de diligencia: obligación de hacer todo lo posible para establecer la exposición de los hechos antes de adoptar una línea de conducta a seguir, en particular para identificar la fuente y la historia de un objeto antes de aceptar su adquisición o empleo.

Organización con fines no lucrativos: órgano jurídicamente establecido, representado por una persona jurídica o física, cuyos ingresos (incluido cualquier excedente o beneficio) sirven solo en beneficio de este órgano y de su funcionamiento. El término "sin fines lucrativos" tiene el mismo significado.

Patrimonio cultural: cualquier objeto o concepto que tiene una importancia estética, histórica, científica o espiritual.

Patrimonio natural: cualquier objeto, fenómeno natural o concepto que tiene una importancia científica o un valor espiritual para una comunidad.

Profesionales de museo[1]: los profesionales de museo incluyen a los miembros (retribuidos o no) del personal de los museos e instituciones que se ajustan a la definición del artículo 2 (párrafos 1 y 2) de los Estatutos del ICOM, que han recibido una formación especializada o que poseen una experiencia equivalente en cualquier esfera vinculada a la gestión y a las actividades de los museos, así como las personas que, respetando el *Código de deontología del ICOM para los museos,* trabajan de forma independiente para los museos o instituciones, exceptuando el personal que realiza la promoción o el comercio de los productos y equipos necesarios a los museos y a sus servicios.

Proveniencia (u origen): trayectoria completa de un objeto, incluida la de sus derechos de propiedad, desde el momento en que fue descubierto (o creado), lo que permite determinar su autenticidad y la propiedad.

Título legal de propiedad: derecho legal de propiedad en el país concernido. En algunos países, puede tratarse de un derecho conferido, que no basta para responder a los imperativos de la obligación de diligencia.

Título válido de propiedad: derecho indiscutible para hacer valer la propiedad de un objeto por medio de la historia detallada de dicho objeto desde el momento del descubrimiento o de la creación.

Transacción comercial: compra o venta de objetos con el objetivo de obtener una ganancia personal o institucional.

[1] Hay que destacar que los términos "museo" y "profesional de museo" son definiciones provisionales que se utilizan para la interpretación del Código de deontología del ICOM para los museos. Las definiciones de los términos "museo" y "profesional de museo" que aparecen en los Estatutos del ICOM estarán vigentes hasta que concluya la revisión del presente documento.

1. Los museos garantizan la protección, documentación y promoción de los diversos aspectos del patrimonio natural y cultural de la humanidad.

Principio: *Los museos son responsables del patrimonio natural y cultural, material e inmaterial. El órgano rector y todos los que participan en la orientación estratégica y en la supervisión de los museos tienen la obligación fundamental de proteger y promover este patrimonio así como los recursos humanos, físicos y financieros disponibles para estos fines.*

CONSTITUCIÓN

1.1. Documentos de registro

El órgano rector tiene la responsabilidad de velar porque todos los museos tengan un estatuto, una constitución o cualquier otro documento escrito oficial, de conformidad con las leyes nacionales correspondientes. Estos documentos estipularán claramente el estatuto jurídico del museo, su misión y su carácter permanente de organismo sin fines de lucro.

1.2. Declaración de los fines, objetivos y política

El órgano rector deberá preparar y difundir una declaración sobre los fines, los objetivos y la política del museo y sobre la función y composición del órgano rector.

RECURSOS FÍSICOS

1.3. Locales

El órgano rector debe poner a disposición los locales con las condiciones adecuadas para que el museo cumpla sus funciones esenciales tal y como se define en sus fines.

1.4. Acceso

El órgano rector velará porque todos puedan tener acceso al museo y a sus colecciones en horarios razonables, fundamentalmente las personas con necesidades específicas.

1.5. Salud y seguridad

El órgano rector velará por la aplicación de las normas de salud, seguridad y accesibilidad del personal y de los visitantes.

1.6. Protección en caso de catástrofes

El órgano rector establecerá políticas encaminadas a la protección del público, del personal, de las colecciones y demás recursos en caso de daños naturales y humanos.

1.7. Condiciones de seguridad

El órgano rector garantizará una seguridad adecuada para proteger las colecciones contra robos y daños que pudieran tener lugar en las vitrinas, exposiciones, almacenes, espacios de trabajo y durante la transportación.

1.8. Seguro e indemnización

Si una compañía de seguros privada protege las colecciones, el órgano rector verificará que la cobertura de los riesgos sea la adecuada y tenga en cuenta los objetos en tránsito, prestados o bajo la responsabilidad del museo. Cuando se establece un sistema de indemnización, hay que velar porque los objetos que no pertenecen al museo disfruten de una cobertura adecuada.

RECURSOS FINANCIEROS

1.9. Finanzas

El órgano rector suministrará los fondos necesarios para realizar y desarrollar las actividades del museo. Todos los fondos serán objeto de una gestión profesional.

1.10. Política comercial

El órgano rector debe contar con un documento escrito que contemple las fuentes de ingreso, que puede generar a través de sus actividades o aceptar de fuentes externas. Cualquiera que sea la fuente de financiación, los museos deben mantener el control del contenido y de la integridad de sus programas, exposiciones y actividades. Las actividades que generan ingresos no deben perjudicar las normas de la institución ni a su público (véase 6.6).

PERSONAL

1.11. Política de empleo

El órgano rector velará por el respeto de las políticas del museo y los procedimientos legales y reglamentarios en cualquier acción que emprenda el personal.

1.12. Nombramiento del director o de la persona que dirija el museo

La dirección de un museo es un puesto clave y, durante un nombramiento, el órgano rector debe tomar en consideración los conocimientos y las competencias necesarios para que ese puesto se desempeñe con eficiencia. A las aptitudes intelectuales

y a los conocimientos profesionales necesarios se debe agregar una rigurosa conducta deontológica.

1.13. Acceso al órgano rector

El director o la persona que dirija el museo debe tener acceso directo al órgano rector y poder rendirle cuentas.

1.14. Competencias del personal de museo

Es necesario el empleo de un personal calificado con la experiencia requerida para el cumplimiento de sus funciones (véanse secciones 2.18, 2.23 y 8.12).

1.15. Formación del personal

Es oportuno brindar las posibilidades necesarias para la formación continua y el mejoramiento profesional de todo el personal con vistas a mantener su eficiencia.

1.16. Conflicto deontológico

El órgano rector de un museo nunca debe pedir al personal que actúe de forma contraria a las disposiciones del Código de deontología del ICOM, al derecho nacional o a cualquier código de deontología específico.

1.17. Personal y voluntarios

En lo que respecta al trabajo voluntario, el órgano rector debe redactar una carta que propicie las relaciones armónicas entre los voluntarios y los miembros profesionales del museo.

1.18. Voluntarios y deontología

Si el órgano rector recurre a voluntarios para desarrollar actividades en el museo u otras, debe garantizar que conozcan bien el Código de deontología del ICOM así como los demás códigos y leyes que se aplican.

2. Los museos que tienen colecciones las conservan en interés de la sociedad y de su desarrollo.

Principio: *La misión de un museo es adquirir, preservar y valorizar sus colecciones para contribuir a la salvaguardia del patrimonio natural, cultural y científico. Sus colecciones constituyen un importante patrimonio público, ocupan una posición específica respecto de la ley y gozan de la protección del derecho internacional. A esta misión de interés público le es inherente una inteligente noción de gestión que comprende las ideas de propiedad legítima, permanencia, documentación, accesibilidad y cesión responsable.*

ADQUISICIÓN DE LAS COLECCIONES

2.1. Política de colecciones

En cada museo, el órgano rector debe adoptar y publicar un documento para la adquisición, protección y utilización de las colecciones. Este texto debe esclarecer la posición de los objetos que no serán catalogados, preservados o expuestos (véanse 2.7 y 2.8).

2.2. Título válido de propiedad

Ningún objeto o ejemplar debe ser adquirido mediante compra, donación, préstamo, legado o intercambio si el museo que lo va a adquirir no está seguro de la existencia de un título de propiedad válido. Una escritura de propiedad de un determinado país no constituye necesariamente un título de propiedad válido.

2.3. Proveniencia y obligación de diligencia

Antes de la adquisición de un objeto o de un ejemplar que se ofrece en venta, donativo, préstamo, legado o intercambio, se debe hacer todo lo necesario para asegurarse de que éste no ha sido adquirido ilegalmente (o exportado ilegalmente) de su país de origen o de un país de tránsito donde pudiera haber tenido un título legal de propiedad (incluyendo el propio país donde se encuentra el museo). En este sentido se impone una obligación de diligencia para establecer la cronología completa del objeto, desde el momento de su descubrimiento o creación.

2.4. Objetos y ejemplares provenientes de trabajos no científicos o no autorizados

Un museo no debe adquirir objetos si hay motivo para pensar que se obtuvo al precio de la destrucción o de la deterioración prohibida, no científica o intencional de monumentos, sitios arqueológicos o geológicos, de especies o de hábitats naturales. Tampoco se debe proceder a la adquisición si el propietario, el ocupante del terreno, las autoridades legales o gubernamentales no han sido advertidas del descubrimiento.

2.5. Material cultural delicado

Las colecciones compuestas por restos humanos u objetos con carácter sagrado sólo serán adquiridas si se pueden albergar en lugar seguro y tratarse con respeto. Esto se debe realizar de conformidad con las normas profesionales y, si se conocen, con

los intereses y creencias de la comunidad o de los grupos étnicos o religiosos de origen (véanse 3.7 y 4.3).

2.6. Piezas biológicas o geológicas protegidas

Un museo no debe adquirir ejemplares biológicos o geológicos acopiados, vendidos o transferidos de cualquier otra forma en violación de la legislación local, nacional, regional o de los tratados internacionales sobre la protección de las especies y de la naturaleza.

2.7. Colecciones de organismos vivos

Si una colección incluye ejemplares botánicos o zoológicos vivos hay que tener en cuenta su medio natural y social de origen, así como la legislación local, nacional, regional y los tratados internacionales sobre protección de las especies y del medio ambiente.

2.8. Colecciones de estudio o de instrumentos

La política aplicada a las colecciones puede prever modalidades específicas en el caso de aquellos museos que priorizan más los procesos culturales o científicos o los funcionamientos técnicos que los objetos o ejemplares o cuando estos objetos o ejemplares se conservan con fines educativos y de manipulación corriente (véase 2.1).

2.9. Adquisición fuera de la política aplicada a las colecciones

La adquisición de un objeto o ejemplar fuera de la política declarada por el museo solo debe tener lugar a título excepcional. El órgano rector tomará en consideración la opinión profesional así como los puntos de vista de todas las partes interesadas. Estas consideraciones deben incluir la importancia del objeto o del ejemplar en el patrimonio cultural o natural así como los intereses específicos de los demás museos que coleccionan este tipo de pieza. Sin embargo, incluso en estas circunstancias, no se deben adquirir los objetos que carecen de un título de propiedad en regla (véase sección 3.4).

2.10. Adquisición por parte de los miembros del órgano rector o del personal

Es indispensable estar atento a cualquier ofrecimiento de objeto, venta, donación o cualquier otra forma de cesión por parte de los miembros del órgano rector, el personal, su familia o personas allegadas a estos, que proporcione un beneficio fiscal.

2.11. Depositarios como último recurso

Según el presente Código de deontología nada impide a un museo ser depositario autorizado de los ejemplares u objetos de procedencia desconocida o ilegal acopiados en el territorio donde se establece su jurisdicción.

CESIÓN DE LAS COLECCIONES

2.12. Cesión legal u otras

Si un museo dispone del derecho jurídico de cesión o adquiere objetos bajo condiciones de cesión, debe regirse estrictamente por las disposiciones y demás procedimientos u obligaciones legales. Si la adquisición inicial estaba sometida a restricciones, estas serán respetadas, salvo si se demuestra claramente que son imposibles de respetar o perjudiciales para la institución; en caso necesario, se obtendrá un recurso mediante un procedimiento jurídico.

2.13. Cesión de colecciones de un museo

La extracción de un objeto o de un espécimen de la colección de un museo sólo se puede hacer con pleno conocimiento de la importancia del objeto, de su naturaleza (renovable o no), de su condición jurídica; esta cesión no debe provocar ningún daño a la misión de interés público.

2.14. Responsabilidad de las cesiones

La decisión de cesión compete al órgano rector que actúa conjuntamente con el director del museo y el conservador de la colección. Se pueden aplicar modalidades específicas a las colecciones de los museos.

2.15. Cesión de objetos retirados de las colecciones

Cada museo debe contar con una política que defina los métodos autorizados para retirar definitivamente un objeto de las colecciones, ya sea por donación, transferencia, intercambio, venta, repatriación o destrucción, y que autorice la transferencia del título al órgano beneficiario. En caso de cesión se realizará un informe detallado que contemple las piezas y su situación futura. La cesión del objeto se efectuará, preferentemente, en beneficio de otro museo.

2.16. Ingresos derivados de la cesión de colecciones

Las colecciones de los museos se constituyen para la colectividad y en ningún caso se deben considerar como un activo financiero.

Los ingresos o compensaciones que se perciben por la cesión de objetos o ejemplares de la colección de un museo deben utilizarse para desarrollar las colecciones y, normalmente, para nuevas adquisiciones.

2.17. Compra de colecciones procedentes de una cesión

Los miembros del personal del museo, del órgano rector, de sus familias o asociados no están autorizados a comprar objetos resultantes de la cesión de una colección que está bajo su responsabilidad.

PROTECCIÓN DE LAS COLECCIONES

2.18. Permanencia de las colecciones

La política del museo debe propiciar la correcta transmisión a las generaciones futuras de las informaciones sobre las colecciones (permanentes y temporales) en las mejores condiciones posibles, teniendo en cuenta los conocimientos y los recursos disponibles.

2.19. Delegación de la responsabilidad de las colecciones

Las responsabilidades profesionales sobre la protección de las colecciones se deben confiar a personas que tengan los conocimientos y competencias necesarios o que tengan una formación adecuada en la materia (véase 8.11).

2.20. Documentación de las colecciones

Las colecciones de los museos serán documentadas de conformidad con las normas profesionales en vigor. Esta documentación debe contemplar la identificación y la descripción completas de cada artículo, los elementos afines, su procedencia, estado, el tratamiento que ha recibido y su localización. Estos datos se conservarán en lugar seguro y contarán con sistemas de búsqueda que permitan al personal y a otros usuarios legítimos tener acceso a ellos.

2.21. Protección en caso de catástrofe

Se debe brindar una atención especial a la elaboración de políticas orientadas a proteger las colecciones en caso de conflictos armados y catástrofes humanas y/o naturales.

2.22. Seguridad de las colecciones y de los datos asociados

Si los datos relativos a las colecciones están a disposición del público, es conveniente ejercer un control particular para evitar la divulgación de informaciones confidenciales, personales u otras.

2.23. Conservación preventiva

La conservación preventiva es un elemento importante de la política de los museos y de la protección de las colecciones. Los miembros de la profesión museística deben crear y mantener un entorno de protección de las colecciones que están a su cargo, ya sea almacenadas, expuestas o en tránsito.

2.24. Conservación y restauración de las colecciones

El museo debe seguir de cerca el estado de las colecciones para determinar cuándo un objeto o espécimen requiere de la intervención o de los servicios de un conservador-restaurador calificado. El objetivo principal de una intervención debe ser el mantenimiento del objeto o espécimen. Cualquier procedimiento de conservación debe estar documentado y deberá ser reversible en la medida de lo posible; cualquier transformación del objeto o espécimen original se debe poder identificar claramente.

2.25. Bienestar de los animales vivos

El museo que conserve animales vivos es totalmente responsable de su salud y bienestar. El museo debe preparar y aplicar un código de seguridad para la protección del personal, de los visitantes y de los animales, el cual deberá ser aprobado por un veterinario. Cualquier modificación genética se deberá registrar claramente.

2.26. Utilización personal de las colecciones del museo

Los miembros del personal del museo, del órgano rector, de sus familias o asociados no están autorizados a hacer uso personal, ni siquiera provisionalmente, de los objetos que forman parte de una colección del museo.

3. Los museos conservan testimonios importantes que permiten desarrollar y profundizar los conocimientos.

Principio: *Los museos tienen obligaciones específicas ante la sociedad en cuanto a la protección y a las posibilidades de acceso e interpretación de los testimonios importantes que poseen en sus colecciones.*

TESTIMONIOS IMPORTANTES

3.1. Las colecciones como testimonios importantes

La política de las colecciones aplicada por el museo debe subrayar su importancia como testimonios relevantes. Al mismo tiempo debe garantizar que este enfoque no sea resultado de las tendencias intelectuales del momento o de las costumbres de los museos.

3.2. Disponibilidades de las colecciones

Los museos tienen la obligación específica de propiciar el libre acceso a las colecciones e informaciones, conforme a las normas de confidencialidad y seguridad.

ACOPIO E INVESTIGACIÓN POR PARTE DE LOS MUSEOS

3.3. Acopio sobre el terreno

Si un museo desea realizar operaciones de acopio sobre el terreno, debe contar con una política que se ajuste a las normas científicas y a las leyes nacionales e internacionales. El acopio sobre el terreno se hará respetando y considerando los puntos de vista de las comunidades locales, sus recursos ambientales y sus prácticas culturales, así como teniendo en cuenta los esfuerzos desplegados para valorizar el patrimonio cultural y natural.

3.4. Acopio excepcional de los testimonios relevantes

En casos excepcionales puede ocurrir que un objeto sin procedencia certificada represente en sí un enriquecimiento tal de los conocimientos que por interés público se debe preservar. La aceptación de un objeto de este tipo en la colección de un museo dependerá de la decisión de especialistas del sector, sin tomar partido nacional o internacionalmente (véase 2.11).

3.5. Investigaciones

Las investigaciones llevadas a cabo por el personal de los museos deben estar en correspondencia con los fines y los objetivos del museo y observar las prácticas jurídicas, deontológicas y científicas establecidas.

3.6. Análisis destructivo

Cuando un museo recurre a técnicas analíticas destructivas, el resultado del análisis y de las investigaciones que de ello se desprenden, incluidas las publicaciones, debe estar registrado en el expediente que contiene la documentación permanente del objeto.

3.7. Restos humanos y objetos sagrados

Las investigaciones de restos humanos y objetos sagrados deberán realizarse según las normas profesionales, respetando los intereses y las creencias de la comunidad, del grupo étnico o religioso al que pertenecen (véanse 2.5 y 4.3).

3.8. Derechos sobre los objetos estudiados

Cuando el personal de un museo prepara objetos para su presentación o para documentar una encuesta de terreno, se debe establecer un acuerdo con el museo responsable sobre los derechos relativos a los trabajos realizados.

3.9. Compartir las experiencias

Los miembros de la profesión museística deben compartir sus conocimientos y experiencias con sus colegas y los investigadores y estudiantes en las materias que les competen. Deben respetar y hacer referencia a las fuentes de sus conocimientos y transmitir los avances técnicos y la experiencia que puedan ser útiles a otras personas.

3.10. Cooperación entre los museos y otras instituciones

El personal del museo debe estar dispuesto y participar en la cooperación y concertación necesarias entre instituciones con intereses y prácticas de acopio similares. Esto es válido específicamente para las instituciones universitarias y para algunos servicios públicos donde la investigación puede generar importantes colecciones que no cuentan con una seguridad a largo plazo.

4. Los museos contribuyen al conocimiento, la comprensión y la promoción del patrimonio natural y cultural.

Principio: *Los museos tienen el importante deber de desarrollar su papel educativo y atraer la mayor cantidad de público de la comunidad, localidad o grupo para el cual trabajan. La interacción con la comunidad y la promoción de su patrimonio forman parte del papel educativo del museo.*

PRESENTACIONES Y EXPOSICIONES

4.1. Presentaciones, exposiciones y actividades especiales

Las presentaciones y exposiciones temporales, tanto materiales como virtuales, deben ajustarse a los fines, la política y los objetivos declarados por el museo y no deben comprometer ni la calidad ni el cuidado prestado a la conservación de las colecciones.

4.2. Interpretación de los elementos expuestos

Los museos deben procurar que las informaciones que se ofrecen en las exposiciones, independientemente del medio utilizado, estén argumentadas, sean exactas y brinden una correcta opinión sobre las creencias y grupos que representan.

4.3. Exposición de objetos "delicados"

Los restos humanos y los objetos sagrados se presentarán observando las normas profesionales y tendrán en cuenta, cuando son conocidos, los intereses y creencias de la comunidad, grupo étnico o religioso al que pertenecen, se presentarán con gran tacto y respetando la dignidad humana de todos los pueblos.

4.4. Retirada de la presentación pública

El museo deberá responder con diligencia, respeto y sensibilidad a las peticiones presentadas por la comunidad de origen de que se retiren de la exposición al público restos humanos o piezas con un carácter sagrado. También se responderá de la misma manera a las peticiones de devolución de dichos objetos. En la política de los museos se debe establecer claramente el procedimiento para responder a estas peticiones.

4.5. Presentación de piezas de procedencia desconocida

Los museos deben evitar la presentación o el uso de piezas sin un origen o una procedencia certificados. Deben ser conscientes de que estas presentaciones –u otros usos– pueden ser percibidos como una estimulación al tráfico ilícito de bienes culturales.

OTROS RECURSOS

4.6. Publicación

Las informaciones publicadas por los museos, independientemente del medio utilizado, deben ser exactas, objetivas y tener en cuenta las disciplinas científicas, las sociedades o las creencias presentadas. Las publicaciones del museo no deben, de ningún modo, contravenir las normas de la institución.

4.7. Reproducciones

Los museos deben respetar la integridad de los originales cuando realizan réplicas, reproducciones o copias de artículos de la colección. Todas estas copias deberán señalar que se trata de facsímiles.

5. Los recursos de los museos ofrecen posibilidades de otros servicios y beneficios públicos.

Principio: *Los museos recurren a una amplia gama de especialidades, competencias y recursos materiales cuyo alcance sobrepasa ampliamente sus fronteras. Esto implica un intercambio de recursos, prestaciones de servicios y, por consiguiente, la ampliación de las actividades del museo. Por tal motivo, estas últimas deben organizarse de manera tal que no afecten la misión estatutaria del museo.*

SERVICIOS DE IDENTIFICACIÓN

5.1. Identificación de los objetos adquiridos ilegalmente

Cuando los museos garantizan un servicio de identificación, esta actividad no debe ser considerada de ningún modo como realizada directa o indirectamente en beneficio del museo. La identificación y autentificación de objetos que se presume han sido adquiridos, transferidos o exportados de manera ilegal no debe ser dada a conocer hasta que no sea del conocimiento de las autoridades competentes.

5.2. Autentificación y valoración (tasación)

El museo puede hacer estimados para asegurar sus colecciones. El estimado del valor monetario de otros objetos se debe hacer sólo en caso de demanda oficial –por parte de otros museos o autoridades jurídicas, gubernamentales u otras autoridades públicas competentes. Sin embargo, cuando el propio museo es beneficiario de un objeto o espécimen, debe recurrir a los servicios de tasación independientes.

6. Los museos trabajan en estrecha relación con las comunidades de las que proceden las colecciones, así como con las comunidades a las que brindan sus servicios.

Principio: *Las colecciones de un museo reflejan el patrimonio cultural y natural de las comunidades de las que proceden. Por consiguiente, las colecciones tienen un carácter que va más allá de la propiedad normal, que puede incluir fuertes lazos de afinidades con la identidad nacional, regional, local, étnica, religiosa o política. Por tanto, es importante que la política del museo tenga en cuenta esta situación.*

ORIGEN DE LAS COLECCIONES

6.1. Cooperación

Los museos deben promover el intercambio de conocimientos, documentación y colecciones con los museos y organismos culturales situados en los países y comunidades de origen. Es preciso examinar las posibilidades de establecer una cooperación con los países o regiones que han perdido una parte importante de su patrimonio.

6.2. Devolución de los bienes culturales

Los museos deben estar dispuestos a establecer un diálogo para la devolución de los bienes culturales a los países o pueblos de origen. Esta gestión, además de su carácter imparcial, se debe basar en principios científicos, profesionales y humanitarios así como en la correspondiente legislación local, nacional e internacional (en lugar de actuar a nivel gubernamental o político).

6.3. Restitución de bienes culturales

Si una nación o una comunidad de origen solicitan la devolución de un objeto o espécimen que ha sido exportado o transferido en violación de los principios de los acuerdos internacionales y que forma parte del patrimonio cultural o natural de ese país o comunidad, el museo debe, si es legalmente posible, comprometerse a adoptar rápidamente las medidas necesarias para cooperar en la devolución del objeto.

6.4. Bienes culturales procedentes de un país ocupado

Los museos deben abstenerse de comprar o adquirir bienes culturales procedentes de territorios ocupados así como respetar rigurosamente las leyes y acuerdos que rigen la importación, exportación y transferencia de bienes culturales o naturales.

RESPETO DE LAS COMUNIDADES A LAS QUE BRINDAN SUS SERVICIOS

6.5. Comunidades existentes

Si las actividades del museo ponen en peligro una comunidad existente, o su patrimonio, las adquisiciones solo se deben efectuar sobre la base de un acuerdo claro y mutuo, sin explotación del propietario ni de los informantes, prevaleciendo el respeto de los deseos de la comunidad.

6.6. Financiación de las actividades y de las comunidades

La búsqueda de financiación para actividades museísticas que implique a una comunidad existente no debe perjudicar los intereses de esta comunidad (véase 1.10).

6.7. Utilización de colecciones de comunidades existentes

La utilización de colecciones procedentes de comunidades existentes debe respetar los principios de dignidad humana así como las tradiciones y culturas de la comunidad a la que pertenecen. Este tipo de colección se debe utilizar para promover el bienestar, el desarrollo social, la tolerancia y el respeto, favoreciendo la expresión multisocial, multicultural y multilingüística (véase 4.3).

6.8. Organizaciones de apoyo

Los museos deben crear condiciones propicias para el apoyo comunitario (por ejemplo con las Asociaciones de Amigos de los museos y otras organizaciones de apoyo), reconocer la contribución de estas organizaciones y promover una relación armónica entre la comunidad y el personal de museo.

7. Los museos trabajan dentro de la legalidad.

Principio: *Los museos deben actuar de conformidad con las leyes internacionales, regionales, nacionales y locales así como con los tratados. Además, el órgano rector debe cumplir cualquier obligación legal u otra condición relativa a los diversos aspectos que rigen el museo, sus colecciones y su funcionamiento.*

MARCO JURÍDICO

7.1. Legislación local y nacional

Los museos deben respetar todas las leyes nacionales y locales de su lugar de origen así como las de otros Estados en la medida en que estas afecten sus actividades.

7.2. Legislación internacional

La política de los museos debe tener en cuenta la legislación internacional que rige como norma para la interpretación del Código de deontología del ICOM, a saber:

- la Convención para la Protección de los Bienes Culturales en Caso de Conflicto Armado (Convención de La Haya, primer Protocolo, 1954 y segundo Protocolo, 1999);
- la Convención de la UNESCO sobre las medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la exportación, la importación y la transferencia de propiedad ilícitas de bienes culturales (1970);
- la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (Washington, 1973);
- la Convención de Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica (1992);
- el Convenio de UNIDROIT sobre los bienes culturales robados o exportados ilícitamente (1995);
- la Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático (2001);
- la Convención de la UNESCO para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003).

8. Los museos trabajan de manera profesional.

Principio: *Los miembros de la profesión museística deben respetar las normas y leyes establecidas y mantener el honor y la dignidad de su profesión. Deben proteger al público contra una conducta profesional ilegal o contraria a la deontología. Aprovecharán cada momento para informar y educar al público respecto de los objetivos, metas y aspiraciones de la profesión, con miras a hacerle entender mejor la riqueza que representan los museos para la sociedad.*

CONDUCTA PROFESIONAL

8.1. Conocimiento de la legislación que se aplica

Todos los miembros de la profesión museística deben conocer las leyes internacionales, nacionales y locales así como sus condiciones de aplicación. Evitarán las situaciones que se puedan interpretar como conductas reprochables.

8.2. Responsabilidad profesional

Los miembros de la profesión museística tienen la obligación de cumplir las políticas y los procedimientos de su institución. Sin embargo, cuentan con la posibilidad de oponerse a las prácticas que consideren perjudiciales para el museo o para la profesión o contrarias a la deontología profesional.

8.3. Conducta profesional

La lealtad hacia los colegas y el museo en que trabajan constituye una obligación profesional importante; la misma se debe basar en el respeto de los principios deontológicos fundamentales que se aplican a la profesión en su conjunto. Los profesionales de museo deben respetar los términos del Código de deontología del ICOM y conocer todos los demás códigos o políticas sobre los museos.

8.4. Responsabilidades intelectuales y científicas

Los miembros de la profesión museística deben promover la búsqueda, protección y utilización de informaciones vinculadas a las colecciones. Por tanto deben evitar cualquier actividad que pueda implicar la pérdida de estos datos intelectuales y científicos.

8.5. Tráfico ilícito

Los miembros de la profesión museística no deben, en ningún momento, contribuir de manera directa o indirecta al tráfico o comercio ilícito de bienes naturales o culturales.

8.6. Carácter confidencial

Los miembros de la profesión museística deben proteger las informaciones confidenciales obtenidas en el marco de su trabajo. Además, las informaciones sobre los objetos llevados al museo para su identificación son confidenciales y no se deben publicar ni transmitir a otra institución o persona sin la autorización específica del propietario.

8.7. Seguridad de los museos y de sus colecciones

Las informaciones sobre la seguridad de los museos, de sus colecciones y de los locales privados visitados en el ejercicio de las funciones, serán objeto de la más estricta confidencialidad por parte del personal del museo.

8.8. Excepción de la obligación de confidencialidad

La confidencialidad no puede entorpecer la obligación jurídica de ayudar a la policía o a cualquier otra autoridad pública competente a investigar sobre bienes que puedan haber sido adquiridos o transferidos ilegalmente o que hayan sido robados.

8.9. Independencia personal

Aunque los miembros de la profesión tienen derecho a una cierta independencia personal, deben ser conscientes de que ninguna actividad privada o profesional puede ser ajena a la de la institución.

8.10. Relaciones profesionales

Los profesionales de los museos desarrollan relaciones de trabajo con gran número de personas, tanto dentro como fuera de su institución. Ellos deben brindar sus servicios profesionales con eficiencia y prontitud.

8.11. Acuerdos profesionales

Si un museo no posee las competencias necesarias para garantizar una toma de decisión eficaz, el personal tiene la obligación profesional de consultar a otros colegas dentro o fuera de la institución.

CONFLICTOS DE INTERESES

8.12. Regalos, favores, préstamos u otros beneficios personales

Los trabajadores de un museo no deben aceptar regalos, favores, préstamos ni otros beneficios personales que les puedan ofrecer por la función que realizan. Ocasionalmente, por gentileza profesional se puede ofrecer y recibir regalos, pero únicamente en nombre de la institución.

8.13. Empleos o actividades externas

Los miembros de la profesión museística tienen derecho a una cierta independencia personal pero no deben realizar ningún trabajo privado o actividad profesional fuera de su institución. No deben realizar otro trabajo remunerado ni aceptar comisiones externas que sean o puedan ser contrarias a los intereses del museo.

8.14. Comercio del patrimonio cultural o natural

Los miembros de la profesión museística no deben participar de forma directa o indirecta en el comercio (venta o compra con fines lucrativos) de elementos del patrimonio cultural o natural.

8.15. Relaciones con los comerciantes

Los profesionales de los museos no deben aceptar de un negociante, subastador u otro, regalos o donaciones, cualquiera que sea su forma, que pueda conducir a la compra o cesión de objetos o a la obtención de favores ilícitos administrativos. Tampoco deben recomendar a un negociante, subastador o experto a un miembro del público

8.16. Acopio privado

Los miembros de la profesión museística no deben competir con su museo ya sea para adquirir piezas o para cualquier actividad personal de acopio. En caso de actividad privada de acopio, el profesional de museo y el órgano rector deberán concertar un acuerdo y respetarlo escrupulosamente.

8.17. Utilización de la denominación y del emblema del ICOM

Los miembros del ICOM no están autorizados a utilizar la denominación de la organización, su sigla o su emblema para promover o patrocinar un producto o una operación comercial.

8.18. Otros conflictos de intereses

En caso de otros conflictos de intereses entre una persona y el museo prevalecerán los intereses del museo.